

**Timo Meynhardt und Andreas Fröhlich<sup>1</sup>**

## **Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit**

*Gemeinwohl; Gemeinwohl-Bilanz; Gemeinwohl-Ökonomie; Public Value; Public Value-Theorie*

*Unternehmen sind sich zunehmend ihres Gemeinwohlbeitrages bewusst, weshalb Instrumente zu dessen Messung an Bedeutung gewinnen. Die Gemeinwohl-Bilanz ist ein aktuell erfolgreiches Instrument, welches vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen eingesetzt wird. Eine Studie untersuchte, wie Manager die Vorstellung und erstmalige Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz reflektierten. Die Ergebnisse der Studie verweisen sowohl auf positive Effekte für die Unternehmensentwicklung in den durch die Bilanz adressierten Bereichen als auch auf damit verbundene Probleme. Der Beitrag schließt mit einer kritischen Betrachtung des in der Bilanz operationalisierten Gemeinwohlverständnisses. Hier zeigt sich, dass eine Enge in der Auslegung und ein grundsätzliches Legitimationsdefizit einer Einführung der Bilanz in dieser Form entgegenstehen.*

### **I. Kontext und Problemstellung**

Im Kontext der Finanz- und Staatsschuldenkrise entstand ab 2010 eine neue soziale Bewegung – die Gemeinwohlökonomie (GWÖ). Ursprünglich im Umfeld der globalisierungskritischen Attac-Bewegung in Österreich ins Leben gerufen, zielen die Protagonisten auf eine aus ihrer Sicht radikale Änderung des gegenwärtigen Wirtschaftssystems. „Ein Hauptcharakteristikum der gegenwärtigen kapitalistischen Marktwirtschaft ist, dass Ziele (Bedürfnisbefriedigung, Lebensqualität, Gemeinwohl) und Mittel (Geld, Gewinn, Kapital) verwechselt werden“ (Felber/Heindl 2015, S. 16).

Die GWÖ bezeichnet sich heute selbst als „ein Wirtschaftssystem, das auf gemeinwohlfördernden Werten aufgebaut ist“ und als „Veränderungshebel auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017a). Auf gesellschaftlicher Ebene wirkt sie ihrem Selbstbild zufolge als „Initiative der Bewusstseinsbildung für Systemwandel“, auf politischer Ebene „als Motor für rechtliche Veränderung“ und auf wirtschaftlicher Ebene als „lebbare, konkret umsetzbare Alternative für Unternehmen“, die den „Zweck des Wirtschaftens und die Bewertung von Unternehmenserfolg „anhand gemeinwohlorientierter Werte definiert.“ Dabei versteht sich die Gemeinwohl-Ökonomie als „ergebnisoffe-

---

1 Wir danken Christina Stockmann-Zipfel herzlich für ihre kritische Durchsicht und sprachliche Verbesserung des Textes.

ner, partizipativer und lokal wachsender Prozess mit globaler Ausstrahlung“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017a).

Das Verständnis der eigenen Rolle verweist auf eine fundamentale Kritik an der aktuellen Wirtschaftspraxis, deren Mängel die GWÖ beheben soll. Es wird unterstellt, dass das bestehende System und insbesondere gängige Praktiken nicht dem Gemeinwohl zuträglich seien. Insofern zielt die Gemeinwohlökonomie als Protestbewegung auf gesellschaftlichen Wandel und ist in dieser Hinsicht vergleichbar mit anderen politischen Bewegungen wie der Ökologiebewegung, Occupy Wall Street oder auch Attac selbst.

Die GWÖ erfährt seit ihrer Gründung eine verhältnismäßig hohe öffentliche Aufmerksamkeit. Die Website weist derzeit 7152 Privatpersonen, 2250 Unternehmen und 65 PolitikerInnen als Unterstützer aus. Von den unterstützenden Unternehmen haben laut Angaben der GWÖ etwa 400 eine sogenannte Gemeinwohl-Bilanz (GWB) erstellt oder sind Mitglied (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017a). Die GWÖ ist mittlerweile auch international aktiv. So beschäftigen sich etwa auch Gebietskörperschaften und Hochschulen mit der GWÖ und der GWB und es wird an einer Gemeinwohl-Bank gearbeitet (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015a).

Die mit der GWÖ verbundenen gesellschaftspolitischen Ambitionen sind zeitdiagnostischer und normativer Natur und nicht Gegenstand unserer Betrachtung. Ihre Ziele und Mittel sind, wie häufig im Kontext neuer gesellschaftskritischer Bewegungen, Gegenstand reger kontroverser Diskussionen (siehe dazu Ungericht 2013; Rüter 2013; Zeller 2013; Steigenberger 2013; Reisach 2012; Schmidpeter 2012; 2014; Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2014).

Wir blicken hier aus Sicht einer managementorientierten Gemeinwohlforschung allein auf die durch die GWÖ-Bewegung entwickelte Gemeinwohl-Bilanz als dem entscheidenden Mobilisierungsinstrument der Bewegung, welches 2011 erstmals einige Unternehmen im deutschsprachigen Raum implementierten und dann teilweise nach externer Auditierung veröffentlichten (Felber 2014).

Die Gemeinwohl-Bilanz ist ein Beispiel für aktuellere Entwicklungen im weiten Spektrum der Verfahren, die nicht-finanzielle Kennzahlen mit Gemeinwohlbezug erheben. In den letzten Jahren wurden verschiedenste Ansätze in diesem Bereich entwickelt, die jeweils neue Gesichtspunkte einbeziehen und die Angebotspalette stetig erweitern. Dazu zählen etwa die ISO 26000, die Global Reporting Initiative (GRI) oder auch die Aktivitäten zur Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDG). Insgesamt gewinnen Instrumente zur Messung und Berichterstattung nicht-finanzieller Kennzahlen zunehmend an Bedeutung in der Praxis. Forciert wird dieser Trend zusätzlich durch die EU-Richtlinie 2013/34, die jeweils in nationales Recht übernommen wird und Unternehmen in die Berichtspflicht nimmt.

Vor diesem Hintergrund ordnet sich auch die aus der GWÖ heraus entstandene Gemeinwohl-Bilanz ein und bietet Anlass zur Auseinandersetzung mit der Thematik. Neben der Anwendungs- und Nutzenperspektive stellt sich die Frage nach dem Werte- und Menschenbild, welches der Bilanz zugrunde liegt. Denn erst das Verständnis der spezifischen Gemeinwohlauslegung ermöglicht eine ausgewogene Entscheidung für oder gegen den Einsatz des Verfahrens.

Dieser Beitrag möchte die Möglichkeiten und Grenzen der Gemeinwohl-Bilanz genauer ausloten. Nach unserem Kenntnisstand liegen dazu bisher keine veröffentlichten Evaluierungsstudien vor. Zwei Fragenkomplexe sollen dabei im Mittelpunkt stehen:

1. Wie reflektieren die Anwender den Nutzen der Bilanz? Welche Funktionen erfüllt das Instrument? In einem ersten Schritt nähern wir uns über eine Interviewstudie den Erfahrungen des Managements von Unternehmen, die sich für die GWB entschieden haben.
2. Welches sind die Möglichkeiten und Grenzen des verwendeten Gemeinwohlverständnisses? Die GWB erhebt anhand einiger weniger Gemeinwohlwerte den Anspruch, den Gemeinwohlbeitrag von Unternehmen objektiv zu erfassen. In einem zweiten Schritt verorten wir daher den Ansatz in der managementorientierten Gemeinwohlforschung unter besonderem Bezug auf die Public Value-Theorie.

Insgesamt wird sich zeigen, dass sich die Gemeinwohlbilanz zwar einerseits durch hohe Praktikabilität auszeichnet, andererseits aber eine ideologische Enge und ein grundsätzliches Legitimationsdefizit einer Einführung des Instruments in dieser Form entgegenstehen.

## II. Die Gemeinwohl-Bilanz

### 1. Ziel und Wesen

GWÖ-Begründer und -Leitfigur Christian Felber betont in seinem Buch „Gemeinwohl-Ökonomie“, dass Gemeinwohl und nicht Profit das oberste Ziel des Wirtschaftens sein sollte. Er beruft sich dabei auf einige Verfassungen demokratischer Staaten: „In den Verfassungen demokratischer Staaten herrscht Konsens, was das Ziel des Wirtschaftens ist: die Förderung des Gemeinwohls“ (Felber 2014, S. 32). Mit dem Rekurs auf verfassungsrechtliche Aspekte wird auch ein besonderer Geltungs- und Durchsetzungsanspruch verbunden. So möchten Felber und Heindl (2015) zeigen, „dass alle fundamentalen Voraussetzungen für eine Gemeinwohl-Ökonomie bereits heute in den Verfassungen enthalten, in der realen Wirtschaft aber zu wenig wirksam sind, weil die Wirtschaftsordnung im Allgemeinen und die ökonomischen Erfolgsmessinstrumente im Konkreten die verfassungsmäßigen Ziele und Werte der Wirtschaft nicht unterstützen und umsetzen“ (S. 16).

Die Förderung des Gemeinwohls müsse auch bei der ökonomischen Erfolgsmessung auf allen Ebenen gemessen werden: „auf der Ebene der Volkswirtschaft [...], des einzelnen Unternehmens [...] und bei jeder Investition“ (Felber 2014, S. 33). Der Erfolg auf Unternehmensebene wird mittels der so genannten Gemeinwohl-Bilanz gemessen: „Wenn Gemeinwohl das Ziel aller Unternehmen ist, muss dieses konsequenterweise auch in einer entsprechenden Gemeinwohl-Bilanz gemessen werden – sie wird zur unternehmerischen Hauptbilanz. Die bisherige Hauptbilanz, die Finanzbilanz, wird zur Neben- und Mittelsbilanz“ (Felber 2014, S. 37).

Zur konkreten Definition des Begriffes „Gemeinwohl“ hält Felber (2014, S. 39) fest, dass es sich dabei „nur um einen demokratischen Diskussions- und Entscheidungsprozess handeln [kann], da der Begriff a priori nicht feststeht und sich im Lauf der Zeit wandeln kann.“ Allerdings hat die GWÖ – offenkundig im Widerspruch dazu – bereits erste Versionen der Gemein-

wohl-Bilanz eigenständig entwickelt und dadurch den Gemeinwohl-Begriff zumindest vorläufig a priori festgelegt. Felber selbst betont, dass die demokratische Legitimierung des Instruments noch erfolgen muss (Felber 2014). Abhängig davon, ob und wie diese demokratische Legitimierung tatsächlich erfolgen wird, kann man in diesem Ansatz einen entwicklungs-offenen Vorschlag oder aber eine folgenschwere Inkonsistenz erkennen.

Die erste Version der Bilanz (1.0) wurde 2009 in einem kleinen Kreis von Interessierten entwickelt und im Jahr 2010 veröffentlicht. Dies markiert auch den Beginn der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung. Mehr als 20 Unternehmen meldeten sich freiwillig, die Gemeinwohl-Bilanz im Folgejahr das erste Mal anzuwenden und bei der Weiterentwicklung mitzuwirken. Bis zum Ende des Jahres wuchs die Zahl der so genannten „Pionierunternehmen“ auf 50 an. Ein vierköpfiges Redaktionsteam entwickelte Version 3.0 der GWB, jene Version, welche im Jahr 2011 erstmals offiziell angewendet wurde (Felber 2014, S. 40). Seither hat sich die Matrix zur Version 5.0<sup>2</sup> weiterentwickelt und das „Matrix-Entwicklungsteam“ gleichzeitig vergrößert (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017 a).

Nach dem Erreichen eines gewissen Reifegrades in Form eines repräsentativen, präzisen und anwendungsfreundlichen Tools soll die Gemeinwohl-Bilanz letztendlich durch gewählte „Wirtschaftskonvente“ demokratisch legitimiert werden (Felber 2014, S. 40). Dies ist jedoch bisher nicht erfolgt.

Felber formuliert acht zentrale Anforderungen an die Gemeinwohl-Bilanz (Felber 2014, S. 41 ff.), welche gewährleisten sollen, dass das Instrument die Finanzbilanz zur „Nebenbilanz“ macht und nicht wie die „erste Generation von CSR-Instrumenten“ – so Felbers Vorwurf – wirkungslos bleiben:

- Die Anwendung soll verbindlich sein.
- Die Evaluierung sollte ganzheitlich alle „Grundwerte“ erfassen.
- Die Ergebnisse sollen gemessen – also objektiv bewertet – werden können.
- Die Resultate sollten über alle Unternehmen hinweg vergleichbar sein.
- Die Ergebnisse sollen für alle – nicht nur Fachleute – verständlich sein.
- Die Gemeinwohl-Bilanz soll öffentlich einsehbar sein.
- Die Ergebnisse sollen extern geprüft werden.
- Ein höherer Beitrag zum Gemeinwohl soll rechtlich belohnt werden.

Wichtig ist der GWÖ-Bewegung, dass die Anwendung der Bilanz mit konkreten Konsequenzen verbunden ist. So sollen die Ergebnisse der GWB auf allen Produkten und Dienstleistungen beispielsweise in Form von Farbcodes erscheinen. Dies würde Markttransparenz schaffen und es dem Konsumenten erlauben, den Gemeinwohlbeitrag bei der Kaufentscheidung zu berücksichtigen (Felber 2014, S. 44 ff.).

---

2 Diese Studie basiert auf Erfahrungen von Anwendern der GWB im Jahr 2011. Die Unternehmen erstellten damals ihre Gemeinwohl-Bilanzen basierend auf der Version 3.0, auf die sich der empirische Teil dieser Abhandlung bezieht. Um möglichst aktuelle Informationen zu liefern, bezieht sich der Rest der Abhandlung auf die bis vor kurzem gültige Version 4.1, die auch Gegenstand der neuesten Auflage von Christian Felbers Buch (Felber 2014) ist. Unmittelbar vor Druck des hier vorliegenden Textes wurde bereits die Version 5.0 veröffentlicht, auf die hier nicht im Detail eingegangen wird. Die hier dargestellten Erkenntnisse sollten trotz aktueller Weiterentwicklung der Bilanz weiterhin Gültigkeit haben, da sich am Wesen der Bilanz und ihrer Grundstruktur (insbesondere dem Werte-Set) wenig verändert hat. Wo besonders erforderlich, wird auf die Neuerungen hingewiesen.

Der „entscheidende Schritt“ (Felber 2014, S. 46) ist jedoch „die Koppelung des Gemeinwohl-Bilanz-Ergebnisses an eine differenzierte rechtliche Behandlung“. Je höher die Gemeinwohl-Punktzahl eines Unternehmens, desto mehr rechtliche Vorteile werden ihm eingeräumt. Unter anderem sollen eine ermäßigte Umsatzsteuer, niedrige Zölle und günstige Kreditkonditionen Anreize bieten, dem Gemeinwohl dienend zu handeln.

## 2. Aufbau und Funktion

Nach Felber (2014) erfasst die Gemeinwohl-Bilanz, „wie die zentralen Verfassungswerte, die das Gemeinwohl komponieren, von den Unternehmen gelebt werden. Diese fünf Werte sind [...] die häufigsten Verfassungswerte demokratischer Staaten: Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und Demokratie“ (S. 37). Speziell soll die Bilanz bewerten, wie diese „Grundwerte“ gegenüber den Berührungsgruppen (i.e. Stakeholdern) des Unternehmens gelebt werden. Zu ihnen zählt Felber Lieferanten, Geldgeber, Mitarbeiter, Kunden, Mitunternehmen, Standortgemeinden, künftige Generationen sowie die Umwelt (Felber 2014, S. 37).<sup>3</sup>

Die fünf Werte werden mit fünf Berührungsgruppen des Unternehmens gekreuzt und bilden die so genannte „Gemeinwohl-Matrix“ (Felber 2014, S. 37). Einige der 25 Kreuzungsfelder werden zusammengefasst, sodass die Version 4.1 insgesamt 17 Felder ausweist. Diese bilden Evaluierungskategorien und stellen als „Gemeinwohl-Indikatoren“ das Rahmenwerk der Gemeinwohl-Bilanz dar (Felber 2014, S. 37, im Folgenden bloß „Indikatoren“). Abbildung 1 zeigt die Gemeinwohl-Matrix in der Version 4.1.<sup>4</sup>

Im Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 4.1 heißt es: „[Die Indikatoren] sollen eine Beurteilung von unternehmerischem Verhalten bzw. dessen Beitrag zum Gemeinwohl ermöglichen. Derzeit erfolgt die methodische Erfassung mittels Gemeinwohlpunkten, welche für proaktives Verhalten bei den 17 Indikatoren vergeben werden. Mit exakten Punkten soll nicht suggeriert werden, dass eine millimetergenaue Messung des unternehmerischen Gemeinwohlbeitrages möglich ist. Zielsetzung ist eine nachvollziehbare, plausible und konsistente Einschätzung, wo sich ein Unternehmen auf dem Weg zum Gemeinwohl befindet“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015b). In Abbildung 1 findet man die maximal erreichbare Punktzahl in der rechten unteren Ecke eines jeden Indikators. Angelehnt an die Methodik des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management 2016) können insgesamt 1000 Punkte erreicht werden, welche sich als Summe der Maximalpunkte der individuellen Indikatoren ergeben. In jedem Indikator werden freiwillige Aktivitäten belohnt, die über gesetzliche Mindeststandards

3 In Version 5.0 wurden die Wertespalten Solidarität und soziale Gerechtigkeit zusammengefasst. Bei den Berührungsgruppen wurden Eigentümer und Geldgeber zusammengefasst (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017 b).

4 In Version 5.0 gab es auch Anpassungen und Ergänzungen bei den Indikatoren und Subindikatoren, die nun „Themen“ und „Aspekte“ genannt werden. Laut GWÖ ist allerdings „kein Thema oder Aspekt verschwunden. Eine direkte Vergleichbarkeit der Berichte und Bewertungen mit früheren Versionen ist bei den betroffenen Themen und bei der Gemeinwohl-Punktzahl aber nicht möglich.“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie, S. 10 f.) Dennoch sind das Grundgerüst der Gemeinwohlmatrix und insbesondere das Werte-Set erhalten geblieben.

hinausgehen<sup>5</sup> (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015 b, S. 8). Darüber hinaus gibt es so genannte Negativkriterien, in denen Minuspunkte für gemeinwohlschädigendes Verhalten vergeben werden (z. B. Verletzung der Menschenrechte oder Erzeugung von Atomstrom) (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015 b, S. 13).

Die Gemeinwohl-Matrix bildet das Rahmenwerk zur Evaluierung der Gemeinwohl-Bilanz. Die eigentliche Bilanz besteht dann aus einem Gemeinwohl-Bericht und einem Testat. Der Bericht ist eine „umfassende Dokumentation“, in dem ein Unternehmen „seine Aktivitäten zu jedem der 17 Indikatoren nach einer vom Verein [zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie] entwickelten Vorlage beschreibt“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015 b, S. 8). „Das Testat dokumentiert im grafischen Design der Matrix [...] eine extern evaluierte Punktevergabe“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015 b, S. 8).

Wie der empirische Teil zeigt, wurde die Messung mittels Punkten in den ersten Versionen der Bilanz kontrovers diskutiert. Es verwundert daher kaum, dass es im Handbuch der letzten Version 5.0 heißt: „Die Bewertung ist [...] keine Messung, sondern die Anwendung der Gemeinwohl-Werteskala auf die Aktivitäten von Unternehmen bzw. deren Wirkungen auf die unterschiedlichen Berührungsgruppen. [...] Obwohl die Gemeinwohl-Punktezahl im Sinne der Organisationsentwicklung wenig aussagekräftig ist, wurde diese von vielen Pionierunternehmen gewünscht und hat künftig auch Bedeutung für etwaige Rechtsfolgen der Gemeinwohl-Bilanzierung“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017 b, S. 9ff.).

---

5 In Version 5.0 wurde die quantitative Bewertung angepasst. Die Gesamtpunktzahl beträgt weiterhin 1000 Punkte, allerdings werden nun alle Indikatoren (bzw. Themen) aufgrund von Faktoren wie Unternehmensgröße oder Branche unterschiedlich gewichtet.



### 3. Anwendung und Auditierung

Um die GWB implementieren zu können, müssen sich die Unternehmen zunächst selbst evaluieren, mittlerweile optional in Begleitung eines Beraters oder in einer Peer-Gruppe. Die Gemeinwohl-Bilanz soll auf Organisationen aller Art anwendbar sein, auch wenn sie sich hinsichtlich Größe, Umsatz, Branche, regionaler Risiken, Position in der Wertschöpfungskette oder Marktmacht unterscheiden. In den jüngsten Weiterentwicklungen werden diese Unterschiede allerdings zunehmend differenziert berücksichtigt (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015b; 2017 b). Zusätzlich erlaubt die Gemeinwohl-Bilanz auch „ein gewisses Maß an Flexibilität, damit Unternehmen ihren Beitrag zur Weiterentwicklung der Matrix leisten können. Sie werden selbst angespornt, Mittel und Wege zu suchen, die Gemeinwohl-Werte zu leben“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017 b, S. 10).

Nach Abschluss der Selbstevaluierung folgt in den meisten Fällen ein „Audit“-Prozess durch den so genannten „Gemeinwohlauditor“, also eine Kontrolle der Ergebnisse durch eine dritte Partei. Dieser Gemeinwohlauditor soll „[g]anz analog zur WirtschaftsprüferIn [sein], die heute die Finanzbilanz prüft“ (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015 b, S. 14). Im Folgenden werden diese als „Auditoren“ bezeichnet, wobei (noch) unklar ist, wie ihre Qualifikation garantiert und die Einhaltung branchenüblicher Qualitätsstandards gesichert werden kann. Felber selbst plädiert an dieser Stelle für eine staatliche Lösung (Felber 2014, S. 47ff.).

Das Ergebnis des externen Audits wird im erwähnten Testat festgehalten, welches der Vorlage der Gemeinwohl-Matrix entsprechend die Gemeinwohl-Punkte eines Unternehmens in jedem Indikator und insgesamt ausweist (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015b).

## III. Aufbau der Studie

Ziel unserer explorativen Studie<sup>6</sup> war es zu verstehen, wie Anwender die Vorstellung der Gemeinwohlabilanz und deren Implementierung reflektieren und welche Auswirkungen das Instrument auf die Unternehmensentwicklung hat. Das Forschungsdesign folgt der Grounded Theory, bei der auf strukturierte Weise (Kodierung) aus Interviewdaten Erkenntnisse gewonnen und theorieorientiert verallgemeinert werden (Corbin/Strauss 2008).

### 1. Datenerhebung

Den Kern der Datenerhebung bildeten qualitative semi-strukturierte Interviews mit Repräsentanten der Unternehmen, die die GWB im Jahr 2011 implementiert hatten. In dieser Interviewform werden detaillierte Informationen durch offene Fragen gewonnen, wobei weder die Fra-

---

6 Siehe dazu auch Fröhlich (2013 a) und ausführlicher Fröhlich (2013 b).

gen selbst noch ihre Reihenfolge festgelegt sind und neue oder Folgefragen auftauchen können (Rubin/Rubin 2012).

Insgesamt konnten 14 Unternehmen in Deutschland und Österreich für die Teilnahme gewonnen werden – von kleinen Einzelunternehmen (unter 10 Mitarbeiter) bis hin zu mittelständischen Unternehmen (bis zu 700 Mitarbeiter). Vertreten war ein breites Spektrum an Branchen sowohl aus dem Dienstleistungsbereich (z. B. Finanzdienstleistungen, Beratung) aber auch aus dem produzierenden Bereich (z. B. Maschinenbau, Mode). Zusätzlich wurde ein Interview mit einem offiziellen Auditor der GWÖ geführt. Insgesamt umfasst die Studie 16 Interviews mit Unternehmensvertretern, die mit der Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz vorwiegend beauftragt waren. Im Falle kleinerer Unternehmen war dies (einer) der Geschäftsführer, im Falle größerer Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern zumeist ein Marketing-Verantwortlicher.

Die Mehrzahl der Gespräche fand innerhalb einer Periode von vier Wochen von Juli bis August 2012 vorwiegend am Standort der Unternehmen statt. Drei Interviews wurden telefonisch geführt. Alle Interviewpartner erhielten vorab einen verkürzten Leitfaden ohne dabei die detaillierten Fragen zu erfahren. Dieses Vorgehen sollte Flexibilität auf Seiten des Interviewers sowie Spontaneität bei den Antworten der Interviewpartner garantieren. Die Interviews dauerten im Schnitt etwa 1.5 Stunden. Die Gespräche wurden im Anschluss vollständig transkribiert und von den Interviewpartnern autorisiert.

## 2. Datenanalyse

Insgesamt flossen mehr als 450 Seiten Text in die Auswertung ein. Zur Datenanalyse wurden verschiedene Kodieretechniken im Sinne der Grounded Theory eingesetzt (Strauss/Corbin 1998; Strübing 2008). Dieser Ansatz bietet sich immer dann an, wenn aus dem Feld heraus („induktiv“) Erkenntnisse gewonnen und in einem kontinuierlichen Abgleich an neuen Daten („deduktiv“) überprüft und verfeinert werden sollen. Die Grounded Theory stellt hierfür eine systematische Vorgehensweise auf der Basis eines offenen, axialen und selektiven Kodierens bereit. Dieses Kodierverfahren wurde auf die Rohdaten in mehreren Iterationen unter Nutzung der Software Atlas.ti (Version 7.0) angewendet, um zu den nachstehenden Befunden zu gelangen.

## IV. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie präsentiert, welche im ersten Abschnitt die Evaluierungsmethode der GWB und im zweiten Abschnitt den Beitrag der GWB zur Unternehmensentwicklung behandeln. Die Ziffern in Klammern verweisen auf die jeweiligen Interviewpartner, auf deren Aussagen die Darstellungen gründen. Stellenweise werden auch direkte Zitate verwendet. Generell wurde dabei eine Interpretation der Aussagen „nahe am Text“ angestrebt. Der Grounded Theory-Ansatz diente dabei primär dem Zweck, übergreifende Tendenzen herauszuarbeiten und weniger dazu, Wirkungszusammenhänge aufzuspüren oder zu (re)konstruieren.

## 1. Die Evaluierungsmethode

Die Studie untersuchte zunächst, wie Manager die Evaluierungsmethode der GWB (Version 3.0 im Jahr 2011) reflektierten. Das Evaluierungsrahmenwerk, der Evaluierungsprozess sowie die Implikationen der Evaluierungsergebnisse werden im Weiteren beschrieben.

### a) Evaluierungsrahmenwerk

Generell schienen sich die Interviewpartner weitgehend einig zu sein, dass die Indikatoren alle Aspekte erfassen, die das Gemeinwohl betreffen (I: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13).

*„Ich persönlich hatte noch nirgendwo ein so vollständiges Sortiment von Möglichkeiten gesehen, die Leistungen eines Unternehmens zu bewerten.“ (I: 2)*

Trotz der mehrheitlich attestierten Vollständigkeit äußerten manche Interviewpartner auch deutliche Kritik an den Inhalten der Gemeinwohl-Matrix. Zum Beispiel passten einer oder mehrere Indikatoren ihrer Ansicht nach nicht auf ihr Unternehmen. (I: 1, 6, 7, 8, 9, 11, 13).

Einige (I: 7, 11, 14) merkten zudem an, dass die Gewichtung der Indikatoren teilweise unpassend sei, weil diese die relative Wichtigkeit der Indikatoren nicht korrekt widerspiegele. Uneinigkeit schien allerdings dahingehend zu bestehen, wie die korrekten Gewichtungen dann aussehen sollten. Geteilt waren auch die Meinungen darüber, ob das Tool den Beitrag und Wert des Endproduktes bzw. -services ausreichend berücksichtigt (I: 5, 10). Wie schon angemerkt, hat hinsichtlich der Gewichtungen mittlerweile eine gewisse Differenzierung und Flexibilisierung stattgefunden (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017 b).

### b) Evaluierungsprozess

Aussagen mancher Interviewpartner (I: 1, 11, 13) suggerieren, dass die Bewertung der Indikatoren teilweise Schwierigkeiten bereitete. Die genauen Gründe dafür sind schwer zu greifen. Die Daten lassen jedoch vermuten, dass es sich zum Teil um „Kinderkrankheiten“ des Tools und der zugehörigen Anleitungen handelte, welche sich leicht beheben lassen oder in der aktuellen Version bereits behoben sind. Dazu zählen Faktoren wie unzureichende Instruktionen (I: 6, 8, 9, 10, 12) oder das Fehlen von Peers, an denen sich die Unternehmen orientieren können.

Andere Aussagen (I: 4, 8, 11, 13) legen jedoch nahe, dass auch systematische Gründe für Evaluierungsschwierigkeiten vorliegen könnten:

*„Und was immer eine Herausforderung [darstellt], war und ist auch heute, qualitative Kriterien quantitativ zu bewerten.“ (I: 11)*

### c) Implikationen der Evaluierungsergebnisse

Für einige Unternehmen fiel das Bewertungsergebnis schlechter aus als erwartet. Entweder waren sie schon bei der Selbstevaluierung zu einem geringen Ergebnis gekommen, oder sie wurden im Zuge des Audits nach unten korrigiert. Dies führte teilweise zu negativen Reaktionen (I: 2, 3, 6, 10, 12).

*„[W]ir waren auch enttäuscht, dass man so wenige Punkte kriegt.“ (I: 3)*

Interessanterweise gaben trotzdem die meisten Unternehmen an, dass das quantitative Ergebnis ihres Gemeinwohlbeitrags für sie nicht wesentlich sei (I: 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14). Entweder weil die Unternehmen den Fokus auf den qualitativen Beitrag der Bilanz (I: 4, 6, 7, 8, 11, 13, 14) legten oder aber angesichts der Mängel des Bewertungssystems ein gewisses Misstrauen gegenüber den Zahlen entwickelt wurde (I: 7, 11).

Offensichtlich wird die Bedeutung des quantitativen Ergebnisses ambivalent wahrgenommen: Auf der einen Seite schätzen Unternehmen es als wenig bedeutend ein, auf der anderen Seite reagieren sie doch deutlich auf das Ergebnis.

Passend zu dem gewonnenen Bild wurde dem Auditor der GWÖ zufolge das quantitative Ergebnis zu diesem Zeitpunkt innerhalb der GWÖ Bewegung intensiv diskutiert. Ursprünglich beabsichtigte die GWÖ, den Unternehmen zu vermitteln, dass sie die Punkte in Anbetracht der noch offensichtlichen Mängel des Bewertungssystems “vergessen” sollten. Die starke mediale Aufmerksamkeit für die Punktzahl bewirkte allerdings das Gegenteil (I: Auditor). Diese Ambivalenz ist auch in der neuesten Version 5.0 noch gegeben: Trotz Aufzeigens der Nachteile und qualifizierender Darstellung wird an der Bewertung durch Punkte und dem Wunsch nach Rechtsfolgen in Abhängigkeit der Punktzahl festgehalten (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017 b).

### d) Zusammenfassung

Dem Evaluierungsrahmenwerk der Gemeinwohl-Bilanz wurde von den Interviewpartnern weitgehend Vollständigkeit attestiert – in manchen Fällen wurden allerdings Teile als unpassend oder unpassend gewichtet beurteilt, worauf die GWÖ mittlerweile mit einer beginnenden Differenzierung und Flexibilisierung antwortet.

Der Evaluierungsprozess bereitete teilweise Schwierigkeiten. Gründe scheinen „Kinderkrankheiten“ der frühen Version zu sein, die Quantifizierung abstrakter Größen bleibt aber ebenfalls eine systematische Herausforderung.

Das quantitative Bewertungsergebnis wurde von den Unternehmen teilweise ernster genommen als von der GWÖ und auch den Unternehmen selbst in dieser ersten Version beabsichtigt. Ursächlich dafür scheint die hohe mediale Aufmerksamkeit zu sein, die der GWB allgemein und den Punktzahlen speziell entgegengebracht wurde. Trotz der Nachteile und Qualifizierungen hält die GWÖ an einer Bewertung durch Punkte und dem Wunsch nach verbindlichen Konsequenzen fest.

## 2. Der Beitrag zur Unternehmensentwicklung

Neben dem Evaluierungssystem untersuchte die Studie, welchen Beitrag die Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz aus Sicht der Interviewpartner auf die Unternehmensentwicklung hatte. Hier wurde zwischen direkten und indirekten Beiträgen unterschieden. Direkte Beiträge sind unmittelbare Wirkungen der Evaluierung entlang der Bewertungsdimensionen der Gemeinwohl-Bilanz. Indirekte Beiträge sind jene, die darüber hinaus im Erstellungsprozess selbst und teilweise zeitverzögert entstanden sind.

### a) Direkte Beiträge

Was Unternehmen von der GWB selbst erwarteten, hat sich offenbar bewahrheitet: Faktisch alle Interviewpartner (I: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14) schienen einig, dass die Implementierung der GWB und deren Konsequenzen Bewusstsein für die in der Gemeinwohl-Bilanz adressierten Themen geschaffen hat und Verbesserungspotentiale identifiziert werden konnten.

*„Und das war ein Verdienst der Gemeinwohl-Matrix oder der Gemeinwohl-Bewegung, dass wir auch mit anderen Dingen in Berührung gekommen sind, wo wir sagten: Es wäre wichtig und sinnvoll, das auch bei uns umzusetzen.“ (I: 7)*

In vielen Fällen haben die Unternehmen bereits Schritte zur Verbesserung ihrer eigenen Gemeinwohl-Bilanz unternommen, allerdings mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Im Folgenden werden diese entlang der Wertkategorien der Gemeinwohl-Bilanz genauer diskutiert. Abbildung 2 zeigt einen Überblick.

Direkte Beiträge		
<b>Ökologische Nachhaltigkeit (7)</b>	<b>Menschenwürde (8)</b>	<b>Solidarität (2)</b>
Erstellung einer CO2-Bilanz	Erhöhtes Bewusstsein für den Umgang mit Mitarbeitern	Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung
Beschleunigte Verbesserung des Transports	Erwägung eines ethischen Beschaffungswesens	Einführung eines Verhaltenskodex
Arbeitsgruppe zum ökologischen Design der Produkte und Dienstleistungen	Bewusstsein für eine Reduktion der Arbeitsbelastung	Bewusstsein für eine Reduktion der Arbeitsbelastung
Einrichtung ökologischer Beschaffung	<b>Soziale Gerechtigkeit (1)</b>	<b>Demokratische Mitbestimmung/Transparenz (3)</b>
Bewusstsein für vegane Ernährung	Bewusstsein für Frauen in Führungspositionen	Bewusstsein für Meinungs-diversität
Bekanntnis zu mehr Regionalität	Bewusstsein für behindertengerechte Arbeitsplätze	Überdenken der Eigentümerstruktur
Wechsel der Energiequelle/des Energieversorgers	<b>Ethisches Finanzmanagement (3)</b>	<b>Erhöhtes Bewusstsein für die Lieferkette (3)</b>

Abbildung 2: Übersicht über direkte Beiträge der GWB zur Unternehmensentwicklung<sup>7</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>7</sup> Die Zahlen in den Klammern zeigen, wie viele Interviewpartner Beiträge in der jeweiligen Kategorie nannten.

## Ökologische Nachhaltigkeit

Viele Interviewpartner (I: 1, 4, 5, 6, 8, 10, 14) äußerten, dass sie durch die Anwendung der GWB Verbesserungspotentiale im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit entdeckt hatten. Beispielsweise wurde einem Dienstleistungsunternehmen bewusst, dass es auch einen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck hat.

*„Es ist mir bewusst geworden, dass ich auch ein CO<sub>2</sub>-Produzent bin, das war mir vorher nicht so bewusst und das nehme ich jetzt wirklich anders wahr[.]“ (I: 10)*

Einige Unternehmen (I: 1, 4, 5, 6, 8, 10) wurden auch zu konkreten Handlungen ermutigt, beispielsweise zu einem Bekenntnis zu mehr Regionalität (I: 6, 8), zur Erstellung einer CO<sub>2</sub>-Bilanz (I: 4), zum Wechsel der Energiequelle (I: 1) oder des Energieversorgers (I: 10) oder zur Berücksichtigung veganer Ernährung (I: 6).

## Menschenwürde

Im Bereich der Menschenwürde entwickelten Unternehmen den Interviews folgend mehr Bewusstsein in den Bereichen Arbeitsbelastung (I: 3, 5, 7, 10, 12, 14), Umgang mit Mitarbeitern (I: 8) sowie ethisches Beschaffungswesen (I: 13).

In diesem Kontext wurden auch die Abschaffung von All-Inclusive Verträgen (I: 3), die Berücksichtigung der Menschenwürde, insbesondere der Arbeitsbelastung bei der Auftragsbewertung (I: 7), der gute Umgang mit Mitarbeitern auch in Stress-Situationen (I: 8) sowie ethische Aspekte bei der Lieferantenauswahl (I: 13) genannt.

*„Und [der Prozess] hat letztlich dazu geführt, dass ich auch meine Bezugsquellen verändert habe.“ (I: 13)*

## Solidarität

Die im Bereich Menschenwürde genannten Maßnahmen fallen teilweise in diese Kategorie. Zusätzlich wurden nur vereinzelt Beiträge im Bereich Solidarität erwähnt, etwa der Anreiz, einen Verhaltenskodex zu implementieren (I: 1) oder gesellschaftliche Verantwortung stärker in der Organisation zu verankern (I: 11).

## Demokratische Mitbestimmung und Transparenz

Trotz des breiten Konsens, dass die Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz allgemein mehr Transparenz bewirkte, gab es nur wenige Unternehmen die in dieser Evaluierungskategorie direkte Beiträge zur Unternehmensentwicklung identifizierten (I: 3, 4, anonym). In Bezug auf demokratische Mitbestimmung wurde einem anonymen Interviewpartner bewusst, dass in manchen Bereichen weniger Einstimmigkeit existiert als zuvor erwartet. Ein anderes anonymes Un-

ternehmen überdenkt nun seine Eigentümerstruktur. Interviewpartner 3 erwähnte, dass sein Unternehmen ermutigt wurde, ein Mitarbeiter-Vertretungs-Modell zu implementieren.

### **Soziale Gerechtigkeit**

Lediglich ein Interviewpartner (I: 3) berichtete von gesteigertem Bewusstsein im Bereich soziale Gerechtigkeit – speziell im Bereich von Frauen in Führungsrollen und behindertengerechten Arbeitsplätzen.

### **Ethisches Finanzmanagement**

Als übergreifende Kategorie betrifft ethisches Finanzmanagement alle genannten Kategorien. Drei Interviewpartner (I: 1, 10, 13) gaben an, dass sie nun die ethischen Aspekte ihres Finanzmanagements berücksichtigten. So wechselte das Unternehmen von Interviewpartner 1 aufgrund dieser Perspektiven seine Bank, und auch Interviewpartner 13 hat dies in der nahen Zukunft vor.

### **Verstärkte Berücksichtigung der gesamten Lieferkette**

Es scheint, dass die Strukturierung der Gemeinwohl-Bilanz entlang der Berührungsgruppen des Unternehmens auch zu einer verstärkten Berücksichtigung der gesamten Lieferkette führte (I: 7, 10, 14). Zum Beispiel fühlte sich Interviewpartner 10 nun stärker verantwortlich für den Ressourcenverbrauch seiner Abnehmer.

### **b) Indirekte Beiträge**

Neben den Beiträgen, die direkt dem Evaluierungsrahmen der Gemeinwohl-Matrix zugeordnet werden können, gab es zahlreiche andere Veränderungen, die die Interviewpartner in ihren Unternehmen beobachteten und auf die Implementierung der GWB zurückführten. Diese indirekten Beiträge sind im Folgenden überblicksmäßig dargestellt und werden im Anschluss erläutert.

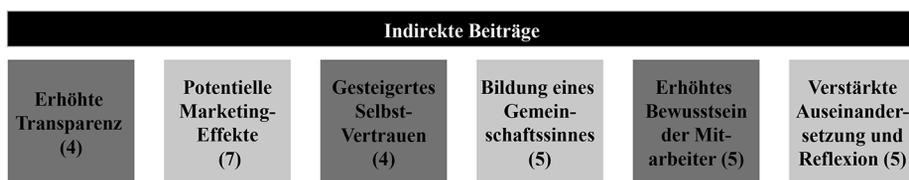


Abbildung. 3: Übersicht über indirekte Beiträge der GWB zur Unternehmensentwicklung<sup>8</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

### Erhöhte Transparenz

Es scheint Konsens dahingehend zu bestehen, dass die Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz die Transparenz insgesamt verbesserte und so sowohl internen als auch externen Berühungsgruppen eine neue, klarere Perspektive auf die jeweiligen Organisationen ermöglichte (I: 2, 4, 5, 9).

*„[Die Bilanz hilft uns], weil sie die ganzen Leistungen des Unternehmens transparent macht.“ (I: 2)*

### Potentielle Marketing-Effekte

Die Daten suggerieren, dass es verschiedene Meinungen bezüglich der Frage gab, ob die Gemeinwohl-Bilanz als Marketinginstrument verwendet werden konnte bzw. sollte.

Die Interviewpartner 3, 4, und 6 äußerten, dass sie die Gemeinwohl-Bilanz bewusst als Marketinginstrument verwendeten.

*„Wir nutzen [die GWB] als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit, zum Vertrauensersatz bei unseren Kunden und als Instrument zur Neukundengewinnung.“ (I: 4)*

Andere Äußerungen (I: 5, 8, 9, 14) legten einen bestimmten Marketing-Effekt nahe, obwohl die jeweiligen Unternehmen angaben, diesen nicht bewusst anzustreben. Eine weitere Gruppe (I: 10, 12, 13) bezweifelte explizit, ob es überhaupt einen Marketingeffekt für ihre Unternehmen gegeben hatte.

### Gesteigertes Selbstvertrauen

Vier Interviewpartner gaben zu verstehen, dass ihr Vertrauen in ihr gemeinwohlorientiertes Engagement durch die Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz gestärkt wurde (I: 5, 7, 11, 12).

<sup>8</sup> Die Zahlen in den Klammern zeigen, wie viele Interviewpartner Beiträge in der jeweiligen Kategorie nannten.

*„Aber schon allein das Selbstbewusstsein – [mein] eigene[s] und [das] der Mitarbeiter – ist gefestigt worden.“ (I: 11)*

### **Bildung eines Gemeinschaftssinns**

Im Zusammenhang mit dem vorigen Punkt suggerierten mehrere Kommentare, dass die Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz etwas geschaffen hat, das man am ehesten mit der „Bildung eines Gemeinschaftssinns“ mit anderen Unternehmen zusammenfassen könnte (I: 3, 5, 8, 12, 14).

### **Erhöhtes Bewusstsein der Mitarbeiter**

Mehrere Aussagen legen nahe, dass das Bewusstsein von Anspruchsgruppen des Unternehmens, vordergründig der Mitarbeiter, zunahm (I: 4, 8, 11).

*„Es hat auch bei den Mitarbeitern mehr Bewusstsein bewirkt, was mich sehr freut.“ (I: 8)*

Diese Bewusstseinsbildung ging in zwei Unternehmen auch einher mit einer unterstellten Steigerung der Mitarbeitermotivation (I: 6, 11), allerdings löste sie in anderen Fällen wiederum Bedenken der Mitarbeiter über den künftigen Erfolg des Unternehmens aus (I: 2, 4).

### **Verstärkte Auseinandersetzung und Reflexion**

Auf einer generellen Ebene brachten manche Interviewpartner (I: 1, 3, 4, 7, 10) zum Ausdruck, dass der Grad an Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen zugenommen habe.

*„Wir sind für uns selbst auch kritischer.“ (I: 4)*

### **c) Zusammenfassung**

Insgesamt lassen die Daten darauf schließen, dass die Implementierung der Gemeinwohl-Bilanz sowohl direkt als auch indirekt einen durchaus relevanten Beitrag zur Weiterentwicklung der Unternehmen geleistet hat.

Direkte Beiträge fanden sich vorwiegend in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit und Menschenwürde, aber auch teilweise in anderen Wertkategorien der Gemeinwohl-Bilanz. Indirekte Beiträge beinhalten höhere Transparenz, ein gestärktes Selbstvertrauen, mehr Konfrontation und Reflexion, ein gesteigertes Bewusstsein der Mitarbeiter, Bildung eines Gemeinschaftssinns sowie potentielle Marketingeffekte.

Die Beiträge lassen sich prägnant unter dem Begriff „Transparenz- und Bewusstseinsbildung“ zusammenfassen. Sie werden gestützt durch Beobachtungen des Auditors, wonach die Gemein-

wohl-Bilanz Bewusstsein geschaffen hat, indem sie ein realeres Bild vom eigenen Unternehmen vermittelt und dynamische Prozesse innerhalb der Organisationen ausgelöst hat.

Die genannten Beiträge müssen jedoch insofern relativiert werden, als dass oft schwer beurteilt werden kann, ob nicht auch andere Effekte eine zusätzliche oder sogar stärkere kausale Rolle für den Anstoß bestimmter Entwicklungen spielten (I: 1, 9, 10, 12).

## V. Implikationen der Ergebnisse

Die Interviewanalyse legt nahe, dass die Gemeinwohl-Bilanz bereits in ihrem Anfangsstadium *methodisch* durch ihre Anwendungs- und Wirkungsorientierung die beteiligten Manager überzeugen konnte, besonders im Hinblick auf ihre *Darstellungsfunktion* und der damit einhergehenden Transparenz- und Bewusstseinsbildung. Die Implementierung der GWB in Verbindung mit dem Audit verlangte von den Unternehmen auf praktikable Weise eine detaillierte Auseinandersetzung mit sich selbst und schaffte dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Konsequenzen von Prozessen und Handlungen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.

Daneben soll die Gemeinwohl-Bilanz aber auch eine *Bewertungsfunktion* erfüllen, also den Gemeinwohlbeitrag eines Unternehmens objektiv ermitteln. Wie die Interviewergebnisse zeigen, ist das quantitative Bewertungssystem, welches große Genauigkeit für sich beansprucht, aus methodischer Sicht zu hinterfragen, was die GWÖ selbst auch bereits getan hat (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2015 b; 2017 b)

Unabhängig von methodischen Gesichtspunkten stellt sich auch die Frage nach der *inhaltlichen Umsetzung*, also inwieweit die Messung des Gemeinwohlbeitrages objektiv erfolgt. Das berührt nicht nur die Punktevergabe, sondern das gesamte wertebasierte Evaluierungsrahmenwerk. Die Interviews lieferten dazu nur wenig aussagekräftige Ergebnisse.

## VI. Theorieorientierte Reflexion der GWB

Fünf (bzw. in der Version 5.0 noch vier) spezifische Gemeinwohlwerte (Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und Demokratie) bilden das Herzstück der Gemeinwohl-Bilanz. Dieser material aufgeladene Gemeinwohlbegriff soll der GWÖ zufolge für alle Sektoren der Wirtschaft und über Ländergrenzen hinweg Gültigkeit beanspruchen. Damit wird aus Anwenderperspektive ein komplexes Thema auf attraktive Weise vereinfacht und griffig. In dieser inhaltlichen Präzisierung liegen jedoch gleichzeitig auch die zwei größten Probleme der GWB:

Erstens zeigt sich zunächst ein *Auslegungsproblem*. Es darf angezweifelt werden, dass die ausgewählten Werte die einzigen Bereiche sind, in denen Unternehmen zum Gemeinwohl beitragen. Selbst wenn sie es wären, leidet ihre Übersetzung in konkrete Beurteilungskriterien unter einer nicht gerechtfertigten ideologischen Enge.

Zweitens zeigt sich ein *Legitimationsproblem*. Eine demokratische Legitimierung der Gemeinwohl-Bilanz bzw. der zugrundeliegenden Gemeinwohldefinition wird seit langem angekündigt,

ist aber weiterhin ausständig und wäre mit der gegenwärtigen Engführung des Gemeinwohlbegriffs sehr wahrscheinlich unvereinbar. Abgesehen davon könnte die Umsetzung der Rechtsverbindlichkeit auf verfassungsrechtliche Hürden stoßen.

Beide Problemstellungen möchten wir im Folgenden näher behandeln. Wir beziehen uns dabei stellenweise auf das deutsche Grundgesetz, gehen aber davon aus, dass der GWÖ-Ansatz zu strukturell ähnlichen Herausforderungen in anderen Ländern führt.

**Zum Auslegungsproblem:** Die Auswahl der fünf (bzw. neu vier) Gemeinwohlwerte erscheint auf den ersten Blick leicht nachvollziehbar, entspringen sie doch stark dem europäischen Grundrechtsdenken. So ist etwa die Menschenwürde der oberste Wert des Grundgesetzes (Di Fabio 2004).

Man könnte auch darüber hinwegsehen, dass nicht alle Wertbegriffe gleichermaßen, sei es explizit oder implizit, in den von Felber betrachteten Verfassungen vorkommen: Zum Beispiel findet sich im deutschen Grundgesetz weder der Begriff „ökologische Nachhaltigkeit“ noch jener der „Solidarität“ (Felber/Heindl 2015).

Problematisch ist also zunächst *nicht* die Auswahl bestimmter Gemeinwohlwerte. Es darf jedoch angezweifelt werden, dass sich unter dem unbestimmten bzw. pluralisierten Begriff des Gemeinwohls (Grimm 2002) *ausschließlich diese* Werte subsumieren lassen.

Vorrechtliche, in der Gesellschaft verankerte Werte mögen durch die Aufnahme ins Grundgesetz eine besondere Verstärkung erfahren und dadurch auch eine gewisse Berechtigung, Teil einer gemeinwohlorientierten Werteauswahl zu sein. In ähnlicher Weise hätten diese oder weitere Werte aber auch auf Basis anderer Werteordnungen (insbesondere religiöse Texte als Wertehorizont und Sittlichkeits-Ressource) konstruiert werden können. Zudem: Im Grundgesetz eine objektive (und somit auch vollständige) Werteordnung zu sehen, kann höchst konfliktträchtig sein, wie Di Fabio (2004) eindrucksvoll aufgezeigt hat.

Das *Auslegungsproblem* besteht also primär in der starken Beschränkung der Anzahl der Werte und dem damit verbundenen *Ausschluss* vieler anderer möglicher Werte, auf Basis derer „Gemeinwohl“ definiert werden könnte. Darin verdeutlicht sich eine ideologische Enge in der Auslegung des Gemeinwohlbegriffs durch die GWÖ.

Diese ideologische Enge wird besonders frappant im Lichte der Public Value-Theorie (Meynhardt 2008; 2009; 2015). Dort wird Public Value als Wertschöpfung zum Gemeinwohl wie folgt definiert: „Public Value wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt“ (Meynhardt 2008, S. 462). Was das in einer konkreten historischen Situation und in unterschiedlichen kulturellen Kontexten bedeutet, wird dabei nicht a priori festgelegt, sondern ergibt sich situativ aus den subjektiven Bewertungen jener Individuen, die die Gemeinschaft bilden, deren Wohl bewertet wird.

Als Grundlage für die Analyse der individuellen Bewertungen dient der Bezugsrahmen menschlicher Grundbedürfnisse nach Epstein (1993; 2003).

- Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (instrumentell-utilitaristisch, Fokus auf den Nutzen)
- Bedürfnis nach Selbstwerterhalt und -steigerung (moralisch-ethisch, Fokus auf das Individuum)
- Bedürfnis nach positiven Beziehungen (politisch-sozial, Fokus auf die Gruppe)
- Bedürfnis nach Unlustvermeidung und Lustgewinn (hedonistisch-ästhetisch, Fokus auf positive Erfahrung)

Mit diesen in der psychologischen Forschung etablierten Bedürfniskategorien wird im Public Value-Ansatz die individuelle Bedürfnisseebene mit der gesellschaftlichen Wirkungsebene von Unternehmen bzw. insgesamt Organisationen verbunden. Ein Gemeinwohlbeitrag wird gemäß Public Value-Theorie immer dann bemerkt, wenn Organisationen auf gesellschaftliche Werte so einwirken, dass dies den Einzelnen in seiner Bedürfnisstruktur beeinflusst. Unternehmen tragen insofern zur Produktion und Reproduktion gemeinschafts- und gesellschaftsbildender Werte bei, die im Gemeinwohl ihr anstrebenswertes Ideal finden. Aus dieser Funktion heraus entsteht auch ihr Public Value, d.h. ihre Wertschöpfung zum Gemeinwohl. Etwas pointierter: Organisationen machen Gesellschaft (Meynhardt 2016).

Im günstigen Fall bilden Organisationen für den Einzelnen eine Ressource – also etwas, woraus er Sinn, Orientierung und im besten Fall Identität und Energie ableiten kann. Public Value kann folglich auch zerstört werden, wenn Organisationen Schaden anrichten, ihren gesellschaftlichen Rückhalt riskieren und der Einzelne sich damit nicht mehr identifizieren kann.

Die jeweils relevanten Gemeinwohlwerte können jedoch weder ein für alle Mal festgelegt werden, noch sind sie völlig willkürlich. Im Gegensatz zur Top-Down-Vorgabe von Gemeinwohlwerten werden in der Public Value-Theorie lediglich vier Grundbedürfnisse als Bewertungsdimensionen postuliert, die je nach sozialem und kulturellem Kontext zu anderen Gemeinwohlwerten führen können. Innerhalb der Public Value-Theorie kann das Spektrum aller Gemeinwohl-Werte allein *analytisch* beschrieben werden. Kombiniert man die einzelnen Public Value-Dimensionen, so ergibt sich eine Landkarte mit 16 möglichen Feldern. Verortet man die fünf GWB-Gemeinwohlwerte, ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 4).

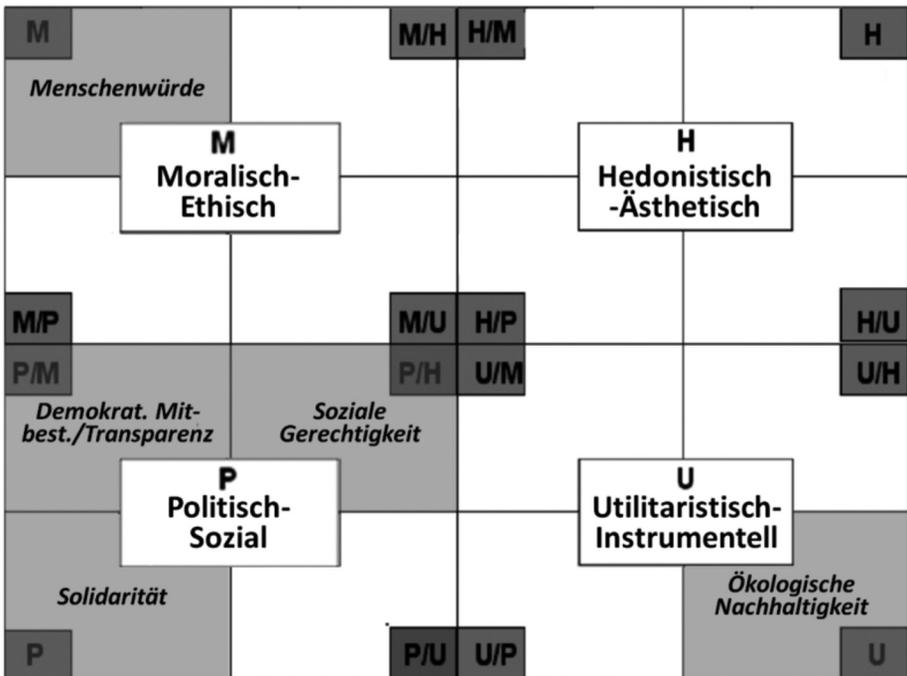


Abbildung 4: Einordnung der GWÖ-Werte in die Public Value Landkarte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Public Value Landscape (Meynhardt 2009, S. 208)

Die hier vorgenommene Einordnung der GWB-Werte ist in gewissem Sinne natürlich willkürlich – auch andere Zuordnungen sind möglich. Außerdem hätten in jedem Feld auch noch weitere Werte Platz. Es ist jedenfalls offensichtlich, dass bei jeder denkbaren Zuordnung blinde Flecken auf der Landkarte zurückbleiben, diese also niemals vollständig von den GWB-Werten abgedeckt werden kann. Beispiele für vernachlässigte Bereiche sind etwa der Beitrag zum sozialen Frieden, der Beitrag zum kulturellen Erbe, die Wohlstandssicherung durch Innovation, der Beitrag zur Generationengerechtigkeit, der Beitrag zur Versorgungssicherheit oder auch der Beitrag zum Beschäftigungsniveau. All dies sind potenziell ebenso relevante Gemeinwohlbeiträge, die die GWB aufgrund der Werteeinschränkung nicht in den Blick nehmen kann.

Selbst wenn man die durch die GWÖ vorgegebene Werteauswahl als vollständig akzeptieren würde, muss man mindestens ebenso kritisch auf deren nächste Konkretisierungsstufe blicken: Die Operationalisierung der Wertebegriffe in Form der (Sub)Indikatoren bzw. der Themen und Aspekte. Hier zeigt sich zwar in den jüngsten Weiterentwicklungen der Matrix eine gewisse Verbreiterung und Flexibilisierung – dennoch lesen sich viele Bewertungskriterien wie eine Ansammlung bestimmter politischer Forderungen: Warum sollte etwa die „Selbstbestimmung der Wochenarbeitszeit“ bzw. die „Weitergabe von Arbeitskräften, Aufträgen, Finanzmitteln oder Technologie“ an andere Unternehmen zwingend solidarisch und damit gemeinwohlförderlich sein? Weitere Beispiele für das vorformatierte Gemeinwohlverständnis in der aktuellen Version

sind die „Ablöse konventioneller Kredite“, fleischlose Ernährung oder die periodische Wahl und Evaluierung von Führungskräften durch die Mitarbeiter (Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie 2017 b, S. 37ff.).

Beim Lesen dieser Forderungen entsteht auch der Eindruck, dass die GWB weniger einen unmittelbaren Gemeinwohlbeitrag von Unternehmen evaluiert, als vielmehr die Umsetzung einer Auswahl von Maßnahmen überprüft, die als „Mittel“ potentiell dem „Zweck“ der Gemeinwohlförderung dienlich sein könnten. Dabei stellt sich die Frage, auf welcher Legitimationsgrundlage die Annahme der Gemeinwohlförderlichkeit dieser Maßnahmen beruht (siehe dazu die Behandlung des Legitimationsproblems) und warum die Maßnahmenliste, wie schon die Werte selbst, den Eindruck einer stark selektiven Auswahl erweckt. In der Gemeinwohl-Bilanz wird damit über die Operationalisierung einzelner Themen und Aspekte eine programmatische Fokussierung vorgenommen, deren Gemeinwohlverträglichkeit nicht einfach unterstellt werden kann. Im Kern werden – für soziale Bewegungen wiederum nicht untypisch – Partikularinteressen mit dem Gemeinwohl verknüpft.

In der vorgestellten Studie gaben zwar mehrere Interviewpartner an, dass die Gemeinwohl-Bilanz alle wichtigen Aspekte des Gemeinwohls abdecke. Wir erklären uns diesen Befund jedoch mit einem Selbstselektions- und Selbstkonfirmierungseffekt, nach dem sich zu diesem Zeitpunkt vorwiegend jene Unternehmen freiwillig der GWB stellten, die das darin akzentuierte Gemeinwohlbild ohnehin teilen bzw. die GWÖ Bewegung unterstützen wollten. Umgekehrt aber wird die GWB durch diese Engführung für alle anderen unattraktiv bzw. birgt die Gefahr, durch den oberflächlich breitenwirksamen Titel „Gemeinwohl-Bilanz“ bei Unternehmen, Kunden und anderen Stakeholdern zunächst Anhänger zu finden, die das zugrundeliegende Wertebild und dessen Konkretisierung bei genauerer Betrachtung nicht teilen.

Zusammenfassend zeigt sich das Auslegungsproblem durch eine ideologische Enge nicht nur in der Auswahl der Gemeinwohlwerte, sondern auch in deren Konkretisierung bzw. Operationalisierung.

**Zum Legitimationsproblem:** Das Auslegungsproblem wäre weniger gravierend, wenn die Auswahl und Konkretisierung der Gemeinwohlwerte legitimiert wären. Zunächst bezieht sich die GWÖ hier wie beschrieben auf einige Verfassungen demokratischer Staaten. Die bisherigen Überlegungen legen jedoch nahe, dass dieser Bezug inhaltlich überstrapaziert wird. Gleichzeitig erhebt die GWÖ mit dem Verweis auf den „entwicklungsoffenen Vorschlag“ gar nicht den Anspruch, durch den Verfassungsbezug schon eine inhaltlich final legitimierte Gemeinwohldefinition erreicht zu haben. Vielmehr kündigt sie seit ihren Anfängen eine kollektive Willensbildung („Wirtschaftskonvent“) an, um das Legitimationsproblem zu lösen, welche aber bisher nicht erfolgt ist.

Dies hat zwei folgenschwere Konsequenzen: Erstens verstärkt sich das Auslegungsproblem insofern, als dass Unternehmen nicht nur anhand einer engen, sondern auch einer gewissermaßen willkürlichen Gemeinwohldefinition evaluiert werden. Zweitens würde sich die durch eine kollektive Willensbildung errungene und damit gesellschaftlich breit akzeptierte Lösung möglicherweise deutlich von der gegenwärtigen, ideologisch engen Lösung unterscheiden.

Selbst wenn die ausstehende Willensbildung zustande käme, stellt sich die Frage, was dadurch genau legitimiert wäre bzw. welche Konsequenzen diese nach sich ziehen könnte. Vorstellbar ist zunächst eine gewisse inhaltliche Legitimation einer bestimmten Gemeinwohlauslegung

bzw. der Gemeinwohlabilanz. Dies könnte eine breitere freiwillige Akzeptanz der Gemeinwohlabilanz am Markt durch private Akteure im Sinne einer Appellfunktion begünstigen.

Komplexer ist jedoch die Erreichung der von der GWÖ geforderten Rechtsverbindlichkeit. Dies soll als juristische Frage hier nicht Gegenstand einer detaillierten Abhandlung sein. Trotzdem sei kurz auf zwei potentielle Hürden verwiesen: Laut Grimm (2002) steht die deutsche Verfassung im Geiste eines prozeduralen Gemeinwohlverständnisses. Insofern würde eine gesetzliche Verankerung einer stark konkretisierten Gemeinwohldefinition auf verfassungsrechtliche Hürden stoßen. Ähnliche Hürden könnten sich ergeben, wenn eine Gemeinwohlorientierung des Einzelnen zu Lasten der individuellen Freiheit in zu pauschalisierter Form verbindlich gemacht werden soll. „[Der Staat] stößt auf grundrechtlichen Widerstand, wenn er die Bürger für gemeinnützige Dienste in die Pflicht nehmen will. Seine Möglichkeiten, das soziale Verhalten gesetzlich zu steuern, werden durch die Grundrechte eingeschränkt. Vollends hat der liberale Staat im Unterschied zum sozialistischen nicht den Ehrgeiz, seine Bürger aus selbststüchtigen ‚bourgeois‘ in gemeindienststreuende ‚citoyens‘ zu verwandeln. Wenn Familie, bürgerliche Gesellschaft, Religion, Kultur und Markt versagen, kann der Staat nicht einspringen und das Defizit aus eigenen Ressourcen ausgleichen. Dieses Risiko des Gemeinwohls ist der Preis der Freiheit“ (Isensee 2016, S. 47).

Natürlich sind die genannten rechtlichen Hürden wie gesagt im Detail juristisch zu prüfen.<sup>9</sup> Allerdings gehört der Gedanke gesellschaftlicher Selbststeuerung zum Wesen des deutschen Grundgesetzes. Der damit verbundene Verzicht auf staatliche Lenkung findet sich in allgemeinerer Form auch in modernen Selbstorganisationstheorien. Diese beschreiben Wertedynamiken in komplexen sozialen Systemen als stets fragilen Prozess der Selbstorganisation, der durch Lenkungs Eingriffe nur bedingt beeinflusst werden kann. So gesehen ist auch das Gemeinwohl ein synergetischer Ordnungsparameter (Meynhardt 2015), der aus dem Zusammenspiel unterschiedlichster Akteure und Faktoren entsteht und sich also einer direkten Steuerung entzieht.

Wir halten fest: Die frühzeitige, ideologisch enge Festlegung des Gemeinwohl-Begriffs bei gleichzeitig geforderter, aber noch ausstehender und potentiell unmöglicher demokratischer Legitimierung führt die GWÖ in einen aktuell unlösbaren Zielkonflikt hinein: Auf der einen Seite propagiert die GWÖ ein selektives Wertesystem, auf der anderen Seite einen entwicklungs-offenen, demokratischen Prozess, der genau dieses Wertesystem letztendlich verändern oder im Extremfall ablehnen könnte. Der tiefere Grund dafür liegt in der engen Auslegung des Gemeinwohls, was im Lichte der Public Value-Theorie insbesondere markant wird. Diese basiert auf einer bedürfnistheoretisch begründeten Verknüpfung von individueller Mikro- und kollektiver Makroebene. Ohne eine solche (wie auch immer wissenschaftlich gefasste) Annahme bleibt jede Gemeinwohlsetzung willkürlich und muss sich mit dem Vorwurf einer fehlenden theoretischen Grundlage auseinandersetzen. Für eine soziale Bewegung muss dies allerdings auch keine relevante Fragestellung sein, vielmehr ist eine entsprechende Wertsetzung sogar konstitutiv. Potenziell problematisch ist die einseitige Vereinnahmung des Gemeinwohls jedoch für An-

---

9 Eine derartige Prüfung könnte unter Umständen auch Felbers Aussage, „dass alle fundamentalen Voraussetzungen für eine Gemeinwohl-Ökonomie bereits heute in den Verfassungen enthalten, in der realen Wirtschaft aber zu wenig wirksam sind“ (Felber/Heindl 2015, S. 16) widerlegen. Da unser Fokus allerdings auf der Bilanz als Instrument und nicht auf der GWÖ liegt, wird hier auf nähere Ausführungen verzichtet.

wender in der Unternehmenspraxis und deren Anspruchsgruppen, die sich für den Legitimationshintergrund des Instruments interessieren.

## VII. Schlussfolgerung

Die Gesamtwürdigung der Gemeinwohl-Bilanz fällt zwiespältig aus: Das Instrument thematisiert einerseits auf innovative Weise eine für Unternehmen wichtige Herausforderung, nämlich den Beitrag zum Gemeinwohl, und setzt damit in der Praxis wertvolle Diskussionen in Gang. Die bisher steigende Popularität der Gemeinwohl-Bilanz sowie die hier präsentierten Ergebnisse zeigen, dass die GWÖ-Bewegung mit der Idee eines Gemeinwohl-Reporting-Instruments einen Nerv in der Gesellschaft getroffen hat. Zudem zeigen sie, dass die Gemeinwohl-Bilanz als praktisches Fallbeispiel für eine *methodische Umsetzung* einer solchen Idee dienen kann, vor allem im Hinblick auf die Anwendungs- und Wirkungsorientierung ihrer Darstellungsfunktion. Die Praktikabilität der GWB könnte für andere Ansätze des Non-Financial Reporting Anregungen zur nutzerfreundlichen Aufbereitung bieten, die gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ohne eigene Entwicklungskapazitäten gefordert ist.

Andererseits: Was die *inhaltliche Ausrichtung* betrifft, haften der Gemeinwohl-Bilanz zumindest derzeit noch zwei bedeutende Schwächen an: Erstens beruht sie auf einem ideologisch engen Gemeinwohlverständnis, das sowohl die zugrundeliegenden Werte als auch deren Operationalisierung betrifft. Zweitens ist dieses Gemeinwohlverständnis weder theoretisch noch anderweitig legitimiert. Eine immer wieder angekündigte demokratische Legitimierung ist bisher ausgeblieben und würde möglicherweise in einem deutlich anderen Gemeinwohlverständnis resultieren. Darüber hinaus würde die Forderung nach Rechtsverbindlichkeit einer Gemeinwohldefinition und -orientierung potentiell auf verfassungsrechtliche Hürden stoßen.

Aufgrund der Relevanz der Gemeinwohlfrage im Management wäre es allerdings wünschenswert, dass ein gemeinwohlorientiertes Reporting-Instrument der Offenheit des Konstrukts Gemeinwohl Rechnung trägt. Die Gemeinwohl-Bilanz kann dies bisher nicht für sich beanspruchen. Potenzielle Anwender, die auf ein praktikables Instrument setzen, finden in der GWB letztlich ein Mobilisierungsinstrument einer sozialen Bewegung, welche dem Gemeinwohl eine dem eigenen Menschen- und Gesellschaftsbild angepasste Definition verliehen hat.

Daher kann und darf der GWB-Einsatz in der Praxis derzeit nur zur Unterstützung eines Entwicklungsprozesses und als hypothesengetriebener Testlauf dienen. Außerdem erscheint es ratsam, vor einer tatsächlich erfolgten Legitimation mit der Begrifflichkeit „Gemeinwohl“ behutsam(er) umzugehen. Das Entwicklungspotenzial der Gemeinwohl-Bilanz wird davon abhängen, inwieweit es gelingt, sich aus dem starren Korsett der durch die Gemeinwohl-Ökonomie vorgegebenen Kriterien zu lösen und zu offeneren Konzeptionen vorzudringen. Ein Lösungsweg könnte darin bestehen, die Gemeinwohl-Bilanz für *alle* möglichen gemeinwohlrelevanten Werte zu öffnen, deren relative Bedeutung und Auslegung in einem breit angelegten Prozess mit Unternehmen und der Gesellschaft situativ, dezentral und individuell zu bestimmen und so ein gemeinschaftlich definiertes und damit legitimiertes Gemeinwohlverständnis zu operationalisieren.

Abstract

*Timo Meynhardt and Andreas Fröhlich; The Common Good Balance – Important Triggers, but Facing a Legitimacy Deficit*

*Common Good; Common Good Balance; Economy for the Common Good; Public Value; Public Value Theory*

*Organizations are more and more conscious of their contribution to the common good, which emphasizes the need for adequate measuring instruments. The Common Good Balance – primarily used in small and medium-sized companies – is a measuring tool successfully applied in recent years. An empirical study examined how managers think of its general concept and initial implementation. From a managerial perspective, the Common Good Balance positively affects the corporate development in the targeted areas while also entailing a number of difficulties. Our study concludes with a critical reflection on the notion of common good as operationalized in the Common Good Balance. As will be shown, a narrow interpretation and a fundamental legitimacy deficit question the implementation of the balance in its current shape.*

## Literaturverzeichnis

- Corbin, Juliet und Anselm Strauss (2008), Basics of qualitative research, 3. Auflage, Los Angeles.
- Di Fabio, Udo (2004). Grundrechte als Werteordnung, in: Juristenzeitung, 59. Jg., Heft 1, S. 1-8.
- Epstein, Seymour (1993), Emotion and Self-theory, in: Handbook of Emotions, hrsg. von Jeannette M. Haviland und Michael Lewis, New York, S. 313-326.
- Epstein, Seymour (2003), Cognitive-experiential self-theory of personality, in: Handbook of Psychology: Personality and Social Psychology, 5. Auflage, hrsg. von Theodore Millon, Melvin L. Lerner und Irving B. Weiner, New York, S. 159–184.
- European Foundation for Quality Management (2016), EFQM Website, <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> (Zugriff 6.9.2016).
- Felber, Christian (2014), Die Gemeinwohl-Ökonomie: Eine demokratische Alternative wächst, Wien.
- Felber, Christian und Heindl, Gisela (2015), Verfassungen und Gemeinwohl – Werte, Ziele, Mittel und Erfolgsmessung in der Gemeinwohl-Ökonomie und was demokratische Verfassungen dazu sagen, in: Gesellschaftliche Verantwortung und Gemeinwohl als Unternehmensziele, hrsg. von Walter J. Pfeil und Sabine Urnik, Wien, S. 15-42.
- Fröhlich, Andreas (2013 a), Die Gemeinwohbilanz, in: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Heft 4, S. 91-92.
- Fröhlich, Andreas (2013 b), Public Value Measurement in Practice – The Example of the Common Welfare Balance Sheet (Unveröffentlichte Masterarbeit an der Universität St.Gallen, Schweiz)
- Grimm, Dieter (2002), Gemeinwohl in der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts, in: Gemeinwohl und Gemeinsinn im Recht: Konkretisierung und Realisierung öffentlicher Interessen, 1. Auflage, hrsg. von Herfried Münkler und Karsten Fischer, Berlin, S. 125-139.
- Isensee, Josef (2016), Was heißt Gemeinwohl? Zu Begriff, Idee und praktischer Relevanz, in: Freiheit und Gemeinwohl, hrsg. von Hans-Jürgen Papier und Timo Meynhardt, Berlin, S. 37-52, Berlin
- Meynhardt, Timo (2008), Public Value: Oder was heisst Wertschöpfung zum Gemeinwohl?, in: der moderne staat, 2. Jg., Heft 1, S. 457-468.
- Meynhardt, Timo (2009), Public value inside: What is public value creation?, in: International Journal of Public Administration, 32. Jg., Heft 3-4, S. 192-219.
- Meynhardt, Timo (2015), Public Value: Turning a Conceptual Framework into a Scorecard, in: Public Value and Public Administration. Public Management and Change Series, hrsg. von John M. Bryson, Barbara C. Crosby und Laura Bloomberg, Washington, DC, S. 147-169.

- Meynhardt, Timo (2016). Public Value: Der Gemeinwohlbeitrag von Organisationen und Unternehmen, in: Verantwortungsvolles Unternehmertum: Wie tragen Unternehmen zu gesellschaftlichem Mehrwert bei?, hrsg. von Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 25-35.
- Reisach, Ulrike (2012), Die Gemeinwohl-Ökonomie, Das Wirtschaftsmodell der Zukunft?, [http://www.fortschrittszentrum.de/dokumente/2012-02\\_SA9\\_-Gemeinwohloekonomie.pdf](http://www.fortschrittszentrum.de/dokumente/2012-02_SA9_-Gemeinwohloekonomie.pdf) (Zugriff 5.9.2016).
- Rubin, H. J. und I. S. Rubin (2012), Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data, Thousand Oaks.
- Rüther, Christian (2013), Gemeinwohl-Ökonomie – die nächste Stufe, <http://www.christianruether.com/2013/06/gemeinwohl-okonomie-die-nachste-stufe/> (Zugriff 5.9.2016).
- Schmidpeter, Réne (2012), Gemeinwohl-Ökonomie à la Felber – eine kritische Betrachtung, <http://www.julius-raabstiftung.at/resources/files/2012/11/28/376/felber-gutachten-final.pdf> (Zugriff 5.9.2016).
- Schmidpeter, Réne (2014), Viva la Gemeinwohl! Ein Wolf im Schafspelz, <http://themavorarlberg.at/gesellschaft/viva-la-gemeinwohl-ein-wolf-im-schafspelz> (Zugriff 5.9.2016).
- Steigenberger, Karin (2013), Gemeinwohlökonomie am Prüfstand, Eine umfassende und kritische Analyse, [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Gesellschaftspolitik/Dossier\\_2013-08\\_Gemeinwohloekonomie.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Gesellschaftspolitik/Dossier_2013-08_Gemeinwohloekonomie.pdf) (Zugriff 5.9.2016).
- Strauss, Anselm und Juliet Corbin (1998), Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, 2. Auflage, Thousand Oaks.
- Ungericht, Bernhard (2013), Gutachten zur „wissenschaftstheoretischen Begutachtung“ (Gemeinwohl-Ökonomie à la Felber – eine kritische Betrachtung) von Dr. Rene Schmidpeter, [http://www.christianruether.com/wp-content/uploads/2013/09/Bernhard-Ungericht\\_Gutachten-GW%C3%96-Schmidpeter\\_August-2013.pdf](http://www.christianruether.com/wp-content/uploads/2013/09/Bernhard-Ungericht_Gutachten-GW%C3%96-Schmidpeter_August-2013.pdf) (Zugriff 5.9.2016).
- Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2014), DIE WOHL GEMEINSTE ÖKONOMIE?, Die wohlge-meinte Kampagne von Wirtschaftskammer & Co. gegen die wachsende Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung, [https://old.ecogood.org/sites/default/files/dateien/press/replik\\_gwoe\\_kampagne\\_wk-wb-jrs\\_10-ma-erz-2014.pdf](https://old.ecogood.org/sites/default/files/dateien/press/replik_gwoe_kampagne_wk-wb-jrs_10-ma-erz-2014.pdf) (Zugriff 5.9.2016).
- Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2015 a), gwoe\_vorstellung\_10\_seiten\_juli\_2015\_neu, [https://ecogood.org/media/filer\\_public/1e/b2/1eb2a1fb-a481-4ce3-9725-cf05176c1015/gwoe\\_vorstellung\\_10\\_seiten\\_juli\\_2015\\_neu.docx](https://ecogood.org/media/filer_public/1e/b2/1eb2a1fb-a481-4ce3-9725-cf05176c1015/gwoe_vorstellung_10_seiten_juli_2015_neu.docx) (Zugriff 20.9.2016).
- Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2015 b), Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz, Version 4.1, <https://www.ecogood.org/services/downloads> (Zugriff 19.6.2016).
- Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2017 a), Webseite der Gemeinwohl-Ökonomie, <https://www.ecogood.org/de/> (Zugriff 26.5.2017).
- Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (2017 b), Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0, Vollbilanz, [https://www.ecogood.org/media/filer\\_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe\\_arbeitsbuch\\_5\\_0\\_vollbilanz.pdf](https://www.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf) (Zugriff 26.5.2017).
- Zeller, Christian (2013), Kooperative Marktwirtschaft, Jenseits gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, [http://www.scharf-links.de/43.0.html?&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=41094&tx\\_ttnews\[backPid\]=16&cHash=c8dd820816](http://www.scharf-links.de/43.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=41094&tx_ttnews[backPid]=16&cHash=c8dd820816) (Zugriff 5.9.2016).