Evangelische Hochschule Nürnberg

Fakultät für Sozialwissenschaft

Bachelorstudiengang Soziale Arbeit

Bachelor – Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts

Die Bilanz der Zukunft?

Chancen für die Soziale Arbeit durch gemeinwohlorientiertes Wirtschaften

Julia Köhler

Erstgutachterin: Prof. Dr. Andrea Nickel-Schwäbisch

Zweitgutachter: Prof. Dr. Michael Bayer

Abgabetermin: 26.02.2019

Zusammenfassung

Der Neoliberalismus ist eine wirtschaftliche Strategie, die in unserer Gesellschaft immer mehr Raum einnimmt. Diese Theorie hat nicht nur die Wirtschaft einschlägig verändert, sondern sie übernimmt auch eine große Rolle in der Politik und unserer Gesellschaft. Auch in der Sozialen Arbeit lassen sich die Folgen der Neoliberalisierung in Form von Ökonomisierungstendenzen finden. Die zwangsläufige Konsequenz dieser Maßnahme ist die Qualitätsminderung Sozialer Arbeit. Klienten und Mitarbeiter leiden besonders unter den Folgen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, braucht es mögliche Alternativen zum Neoliberalismus. Die von Christian Felber entworfene „Gemeinwohlökonomie“ möchte eine solche Alternative sein. Kern dieser bildet die sogenannte „Gemeinwohlbilanz“ die misst, wie in einem Unternehmen die fünf zentralen Werte Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und demokratische Mitentscheidung/ Transparenz gelebt werden.

Diese Arbeit untersucht den Neoliberalismus und dessen Auswirkungen auf die Soziale Arbeit und möchte eruieren, ob die Gemeinwohlökonomie eine mögliche Alternative für diese sein kann. Dazu wird folgende Forschungsfrage gestellt: Welche Chancen ergeben sich für die Soziale Arbeit durch gemeinwohlorientiertes Wirtschaften im Sinne der Gemeinwohlökonomie? Um diese Frage zu beantworten werden, ergänzend zu einer theoretischen Untersuchung, Experteninterviews mit Mitarbeitern der sozialen Einrichtung „Herzogsägmühle“ geführt. Diese arbeitet seit 2017 nach dem Konzept der Gemeinwohlökonomie. Die Interviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich in Herzogsägmühle sowohl bei Mitarbeitern, als auch bei Hilfeberechtigten einiges geändert hat. Das Fazit von Herzogsägmühle zur Gemeinwohlbilanz fällt positiv aus. Insgesamt zeigt sich, dass die Gemeinwohlökonomie eine Chance für die Soziale Arbeit sein könnte, um gegen die anhaltende Neoliberalisierung zu wirken. Zwar finden sich bei der Umsetzung der Gemeinwohlökonomie noch einige Systemgrenzen, dennoch scheint sie ein erster Schritt in die richtige Richtung zu sein, um Soziale Arbeit für neue Themen zu öffnen, Arbeitsbedingungen zu verbessern, das Selbstbewusstsein der Klienten zu stärken, das Image sozialer Einrichtungen zu verbessern, den Kosten-, Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck zu senken und letztlich die Anerkennung der Sozialen Arbeit zu verbessern. Daher ist es empfehlenswert, sich im Rahmen der Sozialen Arbeit mit dem Thema der Gemeinwohlökonomie intensiver auseinanderzusetzen.

Abstract

Neoliberalism is an economic strategy that is taking up more and more attention in our society. This theory has not only changed the economy, it also plays a major role in politics and our society. The consequences of neoliberalisation can also be found in social work in form of economization measures. The inevitable consequence of this measure is a reduction in the quality of social work. Especially clients and employees suffer from the consequences. In order to counteract this trend, alternatives to neoliberalism are required. The "economy for the common good" designed by Christian Felber could be such an alternative. The key of this is the so-called "common good balance sheet", which measures how the five central values of human dignity, solidarity, justice, ecological sustainability and democratic codecision/transparency are lived in a company.

This paper examines neoliberalism, its impact on social work and asks whether the public welfare economy can be a possible alternative for it. The following question is posed: What are the opportunities for social work in the sense of the "economy for the common good"? To answer this question, expert interviews will be conducted with employees of the social institution "Herzogsägmühle" in addition to a theoretical study. “Herzogsägmühle” has been working according to the concept of the "economy for the common good" since 2017. The interviews were evaluated based on qualitative content analysis.

The results show that a lot has changed in "Herzogsägmühle", both for employees and clients. The conclusion of "Herzogsägmühle" on the “common good balance sheet” is positive. It shows that the "economy for the common good" could be an opportunity for social work to work against the ongoing neoliberalisation. Although there are still some systemic limits to the implementation of the "economy for the common good", it seems to be a first step in the right direction to open up social work to new topics, improve working conditions, strengthen the self-confidence of clients, improve the image of social institutions, reduce cost, competitive and competitive pressure and improve the recognition of social work. It is recommended to deal more intensively with the topic of the "economy for the common good" within the framework of social work.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis 1
1. Einleitung 2
2. Theoretischer Teil: Neoliberalismus, Gemeinwohlökonomie und Soziale Arbeit 3
2.1 Darstellung des Neoliberalen 3
2.1.1 Definition Neoliberalismus 3
2.1.2 Kennzeichen des Neoliberalismus 4
2.1.3 Historischer Verlauf 6
2.1.4 Soziale Arbeit im Neoliberalismus 9
2.1.4.1 Umbau des Sozialstaates 10
2.1.4.2 Folgen des Umbaus für die Gesellschaft 11
2.2 Ökonomisierung der Sozialen Arbeit 11
2.2.1 Folgen der Ökonomisierung 14
2.2.2 Es braucht eine Alternative 17
2.3 Darstellung der Gemeinwohlökonomie 19
2.3.1 Definition und Entstehungsprozess der Gemeinwohlökonomie 19
2.3.2 Kennzeichen der Gemeinwohlökonomie 20
2.3.2.1 Gemeinwohlorientierte Wirtschaftsordnung 20
2.3.2.2 Die Gemeinwohlbilanz 22
2.3.2.3 Geld und Eigentum 24
2.3.2.4 Motivation und Sinn 25
2.3.2.5 Weiterentwicklung der Demokratie 26
2.3.3 Soziale Arbeit in der Gemeinwohlökonomie 26
2.3.3.1 Soziale Sicherung und Gemeinwohl 26
2.3.3.2 Mögliche Änderungen in der Sozialen Arbeit durch die Gemeinwohlökonomie 27
3. Gemeinwohlökonomie am Beispiel der Einrichtung Herzogsägmühle 29
3.1 Institutionsanalyse Herzogsägmühle 29
3.1.1 Entwicklungsgeschichte 29
3.1.2 Arbeitsbereiche und Organigramm 29
3.1.3 Selbstverständnis 30
3.1.4 Finanzierung 30
3.2 Umstellung zur Gemeinwohlökonomie 30
3.3 Evaluation der Gemeinwohlökonomie anhand qualitativer Interviews 31
3.3.1 Vorüberlegungen zur Art der Erhebung 31
3.3.2 Weitere Vorüberlegungen 33
3.3.3 Leitfaden 33
3.4 Auswertung der Interviews nach Philipp Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse) 34

3.4.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials 34
3.4.2 Fragestellung der Analyse 35
3.4.3 Ablaufmodell der Analyse 35
3.4.4 Ergebnisauswertung der Interviews 36
3.4.5 Relevante Veränderungen aus dem Gemeinwohlbericht 38
4. Interpretation der Ergebnisse 39
4.1 Chancen für die Soziale Arbeit durch die Gemeinwohlökonomie 39
4.2 Grenzen der Gemeinwohlökonomie 41
5. Fazit 43
6. Ausblick 44
Abbildungsverzeichnis 46
Literaturverzeichnis 46
Anhang 51
Eidesstattliche Erklärung 161

Abkürzungsverzeichnis

ATTAC: association pour une taxation des transactions financières pour l'aide aux citoyens (Vereinigung zur Besteuerung von Finanztransaktionen im Interesse der Bürger)

BSHG: Bundessozialhilfegesetzt

GIVUN: Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien

GWÖ: Gemeinwohlökonomie

GWÖ-Bilanz: Gemeinwohlbilanz

GWÖ-Matrix: Gemeinwohlmatrix

KJHG: Kinder- und Jugendhilfegesetz

QM: Qualitätsmanagement

SPSS-Prinzip: Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren

Unv.: Unverständlich

1. Einleitung

Neoliberalismus ist ein Begriff, der meist in einem negativ geprägten Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen fällt und dessen Bedeutung für die Gesellschaft dennoch stets weiterwächst. Das wesentliche Ziel der Wirtschaft ist die Befriedigung der Bedürfnisse zur Existenzsicherung der Menschen (vgl. Ropohl 2015, S. 30). Doch es finden sich Entwicklungen, die diesem Ziel längst nicht mehr zuzuordnen sind: Bankenspekulationen, Konzentration des Vermögens auf Wenige, Einfluss der Reichen auf Politik und Ausbeutung der Umwelt sind dabei nur wenige Aspekte, die negative Auswirkungen des Neoliberalismus darstellen. Finanz-, Klima-, Verteilungs-, Sinn-, Demokratie- und Wertekrise sind nach Christian Felber, Initiator der „Gemeinwohlökonomie“ (GWÖ), Symptome einer ganzheitlichen Systemkrise, einer Krise des Neoliberalismus (vgl. Felber 2018, S. 7).

Auch die Soziale Arbeit ist diesen Einflüssen ausgesetzt. So spielen Kostenreduktion und Effizienz eine immer größere Rolle in der Praxis der Sozialen Arbeit. Soziale Arbeit hat immer mehr im Kontext der neoliberalen Gesetzte zu funktionieren (vgl. Seithe 2012, S. 17). Und trotzdem bestimmt der Neoliberalismus „die Wirtschafts- und Sozialpolitik, die Medienöffentlichkeit und das Alltagsbewusstsein hierzulande so stark wie kaum eine andere Weltanschauung […].“ (s. Butterwegge et al. 2017, S. 11). Grund dafür ist, dass er im Vergleich mit jeder Systemalternative die einzige Form ist, die trotz der genannten Entwicklungen Wohlstand und Innovationen geschaffen hat. Doch es scheint, dass allmählich in den wohlhabenden, westlichen Ländern die Grenzen des Wachstums von Reichtum und Wohlstand erreicht sein könnten. Die benannten Folgen für Gesellschaft, Wohlfahrtsstaat und Demokratie werden sichtbarer und der Ruf nach Alternativen lauter (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 12).

Eine dieser neu entstandenen Alternativen zum Neoliberalismus ist die sogenannte Gemeinwohlökonomie, die besagt, dass sich das Ziel des Wirtschaftens nicht mehr am Gewinn, sondern am Gemeinwohl orientieren sollte. Kern der GWÖ ist die sogenannte „Gemeinwohlbilanz“ (GWÖ-Bilanz). Unternehmen, Verbände, Vereine, Gemeinden und letztlich auch die gesamte Wirtschaft sollen sich dabei an den Werten Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit, Mitbestimmung und ökologische Nachhaltigkeit orientieren und sich nach diesen bewerten lassen. Inwiefern sich dadurch neue Chancen für die Wirtschaft, die Gesellschaft und ganz besonders für die Soziale Arbeit ergeben, ist Ausgangspunkt dieser Arbeit. Es geht dabei um die Frage der Chancen für die Soziale Arbeit durch gemeinwohlorientiertes Wirtschaften im Sinne der GWÖ. Dafür soll zunächst der Neoliberalismus und dessen Auswirkungen auf die Soziale Arbeit theoretisch untersucht werden. Anschließend wird die Alternative „Gemeinwohlökonomie“ vorgestellt. Anhand der sozialen Einrichtung „Herzogsägmühle“, die sich bereits nach den Vorgaben der GWÖ hat bilanzieren lassen,

werden mögliche Chancen und Veränderungen für die Soziale Arbeit im Rahmen der GWÖ aufgezeigt. Dazu wurden in der Einrichtung Experteninterviews mit verschiedenen Mitarbeitern[1] geführt und diese im Hinblick auf die Frage nach möglichen Veränderungen ausgewertet. Zuletzt werden die Ergebnisse aus theoretischem und empirischem Teil in Bezug auf die Chancen und Grenzen für die Soziale Arbeit im Rahmen der GWÖ ausgewertet und interpretiert.

2. Theoretischer Teil: Neoliberalismus, Gemeinwohlökonomie und Soziale Arbeit

2.1 Darstellung des Neoliberalen

2.1.1 Definition Neoliberalismus

Der Begriff Neoliberalismus steht in seiner Verwendung für vieles mehr als eine Form des Wirtschaftens. Er steht unter anderem für ein Menschenbild, eine Gesinnung, eine Politiksystematik, eine Gesellschaftsform oder auch ein Wertesystem. „Neoliberalismus ist mehr als eine Wirtschaftstheorie […]. In ihm bündeln sich – ausgehend vom ökonomischen Zentrum – philosophische, rechts- und politikwissenschaftliche, soziologische und historische Stränge zu einem strategischen Projekt der Durchsetzung einer individualistischen Marktgesellschaft.“ (s. Butterwegge et al. 2017, S. 24–25).

Um Neoliberalismus zu definieren, ist es unabwendbar, vorab Liberalismus zu definieren: eine Bewegung, beginnend mit der Aufklärung, gegen die anhaltende Unterdrückung durch staatliche Macht. „Liberalismus […] ist eine Weltanschauung, die die Freiheit und damit die freie Entfaltung des einzelnen Menschen in den Mittelpunkt rückt.“ (s. Schneider und Toyka-Seid 2018). Auch der Liberalismus ist mehr als eine Wirtschaftsordnung. Willke beschreibt ihn unter anderem als „philosophische Denkschule […] in der Tradition von Aufklärung, Individualisierung und Rationalität.“(s. Willke 2003, S. 20–21).

Als die bedeutendsten Etappen der Entwicklung des Liberalismus gelten: der Erlass der Bill of Rights in England (1689), die Verkündung der Verfassung der Vereinigten Staaten (1787) und die Erklärung der Menschenrechte während der Französischen Revolution (1789) (vgl. Horn 2010, S. 32). Zu den wichtigsten Ökonomen des Liberalismus gehören unter anderem Adam Smith, David Ricardo und John Stuart Mill (vgl. Willke 2003, S. 36).

Aus dem Liberalismus entwickelten sich verschiedene Formen des Neoliberalismus. Die bedeutendsten davon sind die sogenannte „Österreicher Schule“, als dessen Hauptvertreter Friedrich August von Hayek zu nennen ist, die „Chicago School“ mit Milton Friedman und die „Freiburger Schule“ mit Walter Eucken. Die europäische (und

[1] In Folgendem wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sein.

besonders für Deutschland relevante) Variante des Neoliberalismus (auch Ordoliberalismus genannt) ist in ihren Grundzügen etwas vorsichtiger mit den Forderungen nach einem vollkommen unkontrollierten Markt (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 21–22). Aufbauend auf den Gedanken des Liberalismus ist die Forderung nach mehr Wirtschaft und weniger Staat der zentrale Kern einer jeden Definition des Neoliberalismus und dessen verschiedenen Strömungen. Eine Besonderheit der deutschen Ausprägung ist, dass nach dem Ordoliberalismus die wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Ordnung logisch zusammengehören. So gehört die Marktwirtschaft folglich logisch zur Demokratie und Bürgergesellschaft. Wichtig ist dem Ordoliberalismus also nicht, dass der Markt komplett frei ist, sondern vielmehr, die Vermeidung von übermäßiger Macht, sowohl private, als auch staatliche (vgl. Horn 2010, S. 19–25). Im Ordoliberalismus hat der Staat eine ordnungspolitische Macht, es gibt institutionelle Vorkehrungen zur Sicherung des Wettbewerbs. Außerdem muss die Marktwirtschaft weiterhin durch ein gesellschaftspolitisches Konzept stabilisiert werden. Aus dem deutschen Neoliberalismus der 1940er Jahre hat sich im weiteren Verlauf die heutige Form der Sozialen Marktwirtschaft entwickelt (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 14). Eine durch ihre offene Formulierung passende Definition für Neoliberalismus findet sich bei Martin Spetsmann-Kunkel, der diesen definiert als „eine Denkrichtung des Liberalismus, die eine freiheitliche, marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung mit den entsprechenden Merkmalen wie privates Eigentum, freie Preisbildung der Wirtschaftsakteure, Wettbewerbs- und Gewerbefreiheit auf dem Markt anstrebt, dabei aber staatliche Eingriffe in die Wirtschaft auf ein Minimum beschränken will.“ (s. Spetsmann-Kunkel 2016, S. 7). Diese Merkmale sollen im Folgenden noch etwas ausführlicher beschrieben werden.

2.1.2 Kennzeichen des Neoliberalismus

Die Rolle der Freiheit ist Ausgangspunkt sowohl im Liberalen als auch im Neoliberalen. Das liberale Menschenbild ist individualistisch, die Entfaltung der Persönlichkeit, ein ungehindertes Streben nach Glück, steht an oberster Stelle. Staat und Gesellschaft dürfen dies in keiner Weise einschränken (vgl. Willke 2003, S. 91). Jeder Mensch hat das Recht, sein Leben frei nach eigenen Wünschen zu gestalten. Dabei entsteht allerdings auch die Pflicht zur Eigenverantwortung. Dies gilt auch für die Wirtschaft. Jeder hat das Recht, frei zu entscheiden, ob und auf welche Weise er arbeitet und konsumiert. Unternehmer dürfen frei entscheiden, ob und auf welche Weise sie investieren wollen, ob und in welcher Form sie Gewinn ausschütten, wen sie einstellen wollen, etc. (vgl. Horn 2010, S. 40–41).

Aus dem Recht auf Freiheit ergibt sich auch, dass man frei über das verfügen kann, was man selbst erwirtschaftet hat (insofern sich daraus kein Schaden für die Gemeinschaft ergibt). Jeder hat ein Recht auf privates Eigentum. Dies hat aber nicht nur moralische

Aspekte. Auch wirtschaftlich hat das Recht auf Privateigentum viele Effekte. Der Schutz dessen hat Einfluss auf die Wettbewerbsordnung. Denn nur wer sich der Verfügungsmacht über seinen Besitz sicher sein kann, nimmt überhaupt voll am Wettbewerb teil und übt dort seine Verfügungsgewalt aus. Privatbesitz dient als Motivator, denn er weckt den Wunsch nach mehr (vgl. Horn 2010, S. 80–81).

Freier Wettbewerb auf dem Markt ist zentraler Bestandteil des neoliberalen Wirtschaftsmodells. Dazu gibt es einige Gründe, die hier nur kurz umrissen werden sollen. Zum einem besteht ein wirkungsvoller Anreiz, den eigenen Nutzen zu mehren und Gewinne zu erzielen. „Die Verhaltenssteuerung erfolgt in der Weise, dass richtiges Verhalten durch Gewinne belohnt und falsches Verhalten durch Verluste bestraft wird." (s. Willke 2003, S. 57). Zum anderen bringt der Wettbewerb Unternehmen dazu, ihr Angebot nach den Bedürfnissen der Verbraucher zu richten und sorgt dafür, dass Produktionsfaktoren (wie Arbeit, Kapital, etc.) effizient eingesetzt werden. Diese werden anschließend nach ihrer Leistung entlohnt. Weitere Wirkungen des Wettbewerbs sind, dass er motivierend auf Leistungssteigerung wirkt, eine gerechte Verteilung nach der Leistungsgerechtigkeit bietet und Innovationen schafft (vgl. Horn 2010, S. 49–51).

Auch der nationale und internationale freie Marktzutritt ist hier als Grundvoraussetzung für den Wettbewerb zumindest kurz anzumerken. Wenn Märkte nicht frei zugänglich sind, wird der Wettbewerb eingeschränkt. Schon Adam Smith und David Ricardo liefern viele Theorien zu den Vorteilen des Außenhandels, nach denen internationale Arbeitsteilung grundsätzlich nützlich zu sein scheint (vgl. Horn 2010, S. 76–78).

Märkte basieren auf Gütertausch über das Medium Geld zwischen Wirtschaftssubjekten, die sich freiwillig und zum wechselseitigen Nutzen daran beteiligen. Sind dabei mehrere Tauschpartner vorhanden, kommt es zur Konkurrenz. Marktpreise bilden sich dabei als Indikatoren der Knappheit von Gütern und Ressourcen in Bezug auf den Bedarf nach diesen. Preisbildung und wirtschaftliches Handeln sind voneinander abhängig. In der Wirtschaft geht es immer um die Bearbeitung des Problems der Herstellung und Verteilung dieser Bedarfsgüter (vgl. Willke 2003, S. 37–40).

Folglich macht das Preissystem einen weiteren Kern der neoliberalen Wettbewerbsordnung aus und informiert im Umkehrschluss über Knappheiten und Bedarf. Steigen die Preise, vergrößern die Anbieter ihre Angebote, was zur Folge hat, dass die Nachfrage sinkt. Sinken daraufhin die Preise, verknappen die Anbieter ihre Angebote und die Nachfrage steigt wieder (vgl. Horn 2010, S. 65–66). Der Preis sollte dabei frei aus diesen Grundlagen entstehen und nicht vom Staat oder anderen beeinflusst werden.[2]

[2] Dies ist – besonders in Form von Mono- oder Oligopolen, die den Preis zu ihren Gunsten beeinflussen – nicht immer der Fall.

Nach dem Gedankengut des Neoliberalismus entsteht Gemeinwohl als Folge von Reichtum und wirtschaftlicher Macht, die sich auf gesellschaftliche Teilbereiche wie Politik, Medien, Schulsystem, etc. auswirken (vgl. Willke 2003, S. 44). „Im Markt […] wirkt das Eigeninteresse als die Kraft, die stets das Eigennützige will und stets einen Zusatznutzen für die Gesamtheit schafft. Das Gemeinwohl wird von niemandem bewusst angestrebt; vielmehr ergibt es sich emergent […] als ungeplante und unbeabsichtigte Folge eigennütziger Handlungen." (s. Willke 2003, S. 67). Gesellschaftliche Verantwortung wird von wirtschaftlichen Unternehmen nur übernommen, wenn sie dabei Profit erzielen. Die gesellschaftliche wird somit mit der ökonomischen Verantwortung gleichgesetzt (vgl. Heidbrink et al. 2017, S. 611).

Dennoch soll der Markt nicht vollkommen regelfrei sein. Auch im Neoliberalismus hat der Staat weiterhin folgende Aufgaben: „1. Schutz der Gesellschaft (innere und äußere Sicherheit, sozialer Schutz, Arbeits-, Gesundheits-, Umweltschutz, etc.), 2. Sicherung der Eigentums- und Rechtsordnung, 3. Sicherung der Markt- und Wettbewerbsordnung und 4. Bereitstellung öffentlicher Güter." (s. Willke 2003, S. 85).

Die große gesellschaftliche Bedeutung des Neoliberalismus lässt sich allerdings weniger in seiner Definition oder anhand der zentralen Kriterien fassen. Aufschlussreicher ist eine historische Herangehensweise zur Klärung der Bedeutung des Neoliberalismus.

2.1.3 Historischer Verlauf

Neoliberalismus ist eine internationale Bewegung. Die ersten entscheidenden neoliberalen Strömungen stammen aus Österreich, England, Frankreich und den USA. In den 30er Jahren war der Liberalismus aufgrund der Weltwirtschaftskrise scharfer Kritik ausgesetzt. Hayek selbst formulierte in seinem Werk „der Weg zur Knechtschaft": „Nichts dürfte der Sache des Liberalismus so sehr geschadet haben wie das starre Festhalten einiger seiner Anhänger an gewissen groben Faustregeln, vor allem an dem Prinzip des Laissez-faire." (s. Hayek 2009, S. 37). Es ging nun also darum, den Liberalismus zu erneuern. Einer der wichtigsten Punkte dieser Erneuerung lag letztlich in einer Abkehr vom Laissez-faire, einer sich vollkommen selbst überlassenen Wirtschaftsordnung ohne Regelsetzung. Mit dem Zweiten Weltkrieg allerdings versank Europa vorerst in einer absoluten Katastrophe. In den westlichen Ländern setzte sich nach dem Zweiten Weltkrieg das Konzept des wirtschaftspolitisch gesteuerten Marktkapitalismus nach John Maynard Keynes durch und führte zunächst zu Wachstum und Vollbeschäftigung. Doch Kritik folgte schon bald. So bereitete Milton Friedman mit seinen theoretischen und empirischen Arbeiten einen erneuten Paradigmenwechsel. Ein weiterer Grund für den Erfolg Friedmans und dem folgenden Wechsel war das Ende des Wirtschaftswunders in den 70er Jahren mit Beginn der Ölkrise 1973 und der darauf folgenden Wirtschaftskrise der USA (vgl. Willke 2003, S. 31).

Mit dem Versprechen Friedmans, flexible Wechselkurse würden für ein Wirtschaftswunder sorgen, wurde das Bretton-Woods-System fester Wechselkurse 1973 beendet. „Die Bildung der Wechselkurse wurde den Kräften der mehr und mehr liberalisierten und globalisierten Finanzmärkte überlassen“ (s. Butterwegge et al. 2008, S. 54). Die Folge: der Finanzmarkt boomte. Es schien nun weitaus profitabler zu spekulieren, als in normale Unternehmen zu investieren. Seitdem wuchs die Finanzblase, das sogenannte „Finanzkasino“ wurde wieder geöffnet. Die Wettgeschäfte wiederum wuchsen mit frei schwankenden Devisenkursen, Zinsen und Ölpreisen, da sich Exportunternehmen absichern mussten und Derivate, allem Anschein nach, die gewünschte Sicherheit bieten konnten. Der wachsende Handel mit Derivaten sorgte allerdings wiederum für zunehmende Schwankungen der Kurse (Rohstoff-, Währungs-, Zinskurse, etc.) – Es entstand ein Teufelskreis. Gewinner dabei waren Investmentbanken, die für den Verkauf von Derivaten Provisionen kassierten (vgl. Herrmann 2018, S. 222–223).

Problematisch am anhaltenden Wachstum der Finanzwirtschaft ist, dass diese abgekoppelt von der Realwirtschaft existiert und wächst. „Wenn jedoch nur das Finanzvermögen ständig steigt, ohne dass das jährliche Volkseinkommen entsprechend mitwächst, muss es irgendwann zum Crash kommen.“ (s. Herrmann 2018, S. 225). Doch selbst als es 2007 zu diesem Crash kam, änderte sich kaum etwas. Es galt der neoliberale Ansatz, der Markt reguliere sich von selbst und es bedürfe nur weniger Korrekturen oder Unterstützung (wie Rettungspakete) von staatlicher Seite. Die globale Finanzkrise wurde spätestens mit dem Bankrott der US-amerikanischen Investmentbank „Lehman Brothers“ sichtbar (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 259). Es schien, als wäre der sich ausprägende Neoliberalismus zunächst gescheitert. Doch "[d]ie Krise wurde sogar zum Katalysator für eine Forcierung neoliberaler Programmatik, die das Anwachsen der öffentlichen Schulden im Zuge der Bankenrettung skandalisierte und damit den Hebel und die Legitimation für eine besonders rigide Austeritätspolitik fand.“ (s. Butterwegge et al. 2017, S. 260). Es wurde weiterhin am neoliberalen Projekt festgehalten. Ein Grund dafür war unter anderem das Scheitern alternativer Systeme, wie beispielsweise des Sozialismus in Form des Mauerfalls 1989 (vgl. Biebricher 2014). So wird weiterhin an neoliberalen Konzepten festgehalten und bei auftretender Kritik an das Scheitern aller Alternativen erinnert.

Mit enormen Eingriffen von staatlicher Seite aus wurde nun also versucht, die Börsen zu stabilisieren (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 279–280). Die wesentlichen Verursacher der Krise wurden mittels beim Bund angesiedelten „Sonderfonds Finanzmarktstabilisierungen“ aufgefangen, auf Kosten der Mittelschicht, der Arbeitslosen und Armen. „Die pragmatische Politik im Gefolge der Krise hat sicher das Schlimmste verhindert, aber sie hält keine tragfähige Antwort auf die strukturellen

Probleme bereit, die jene Krise erst möglich gemacht haben, insbesondere den haarsträubenden Mangel an finanzieller Transparenz und die wachsende Ungleichheit.“ (s. Piketty 2018, S. 629). So hat sich durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise die Schere zwischen Arm und Reich noch weiter aufgetan. Thomas Piketty untersucht in seinem Werk „Das Kapital im 21. Jahrhundert“ grundlegende Fragen zum Einkommen und Kapital sowie zur Vermögens- und Einkommensungleichheit. Dabei vertritt er zusammenfassend unter anderem die These, dass Ungleichheit kein zufälliges Phänomen ist, sondern ein Merkmal des Kapitalismus. So ist die Einkommensungleichheit in den USA seit 1970 enorm gestiegen (vgl. Piketty 2018, S. 387).

> *„Die allgemeine Lehre, die sich aus den untersuchten Daten ziehen lässt, ist die, dass Dynamik einer auf Privateigentum beruhenden Marktwirtschaft, wenn sie sich selbst überlassen bleibt, machtvolle Konvergenzkräfte freisetzt, die namentlich in der Verbreitung von Kenntnissen und Fähigkeiten liegen, aber auch machtvolle Divergenzkräfte, die unsere demokratischen Gesellschaften und jene soziale Gerechtigkeit bedrohen, die zu ihren Legitimationsgrundlagen zählt.“ (s. Piketty 2018, S. 785).*

Diese soziale Ungleichheit fördert Entsolidarisierung und Entdemokratisierung. Es zeigen sich mittlerweile durchaus erste Anzeichen für eine Aushöhlung der Demokratie in Form von Entpolitisierung und politischer Radikalisierung. Rechtspopulistische Bewegungen finden mehr und mehr Zuwachs, indem sie die zunehmende Verteilungsschieflage als Machenschaften einer korrupten Elite und einer Welle der Zuwanderung von Migranten propagieren. Dabei spielt auch die Veränderung des Gerechtigkeitsempfindens eine bedeutende Rolle. So prägen die Gesellschaft heute beim Thema Gerechtigkeit neoliberale Gedanken, wie „Leistungsgerechtigkeit“, „Teilhabegerechtigkeit“, „Chancengerechtigkeit“ und „Generationengerechtigkeit“ stärker als die früher bedeutsamere „Bedarfs- und Verteilungsgerechtigkeit“ (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 272–275).

Dass es im Neoliberalismus nicht um das Individuum geht, ist wohl bereits zu erkennen gewesen. „Sein Thema ist allein die Ökonomie in einem weit gefassten Sinne. […] Insofern existiert die Gesellschaft im neoliberalen Weltbild nur als Rahmenbedingung des Marktes, als exogene Größe oder gar als Synonym für den Markt.“ (s. Butterwegge et al. 2017, S. 47). Vor dem erläuterten Hintergrund verstärkt der Neoliberalismus seit 1960 die Kritik an allen gesellschaftlichen Institutionen, die den Markt begrenzen oder beeinflussen könnten, darunter besonders den sozialen Interventionsstaat (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 61). Hayek benennt in einem Interview mit der „Wirtschaftswoche“ von 1977:

„[Wir halten] es für ungerecht, das Individuum allein für sein Schicksal verantwortlich zu machen. Wir haben daher Institutionen geschaffen, die das Individuum in weitem Maß von der Verantwortung entlasten. Diese Entlastung von der Verantwortung schafft aber eine ganz neue Moral. Der Einzelne glaubt jetzt, einen Anspruch an die Gesellschaft zu haben. Wir haben also diese merkwürdige Wechselwirkung Moral – Institution – Moral." (s. Wirtschaftswoche 2010)

Menschen sind im Umkehrschluss nach der Maxime des Neoliberalismus und auch entsprechend ihrer Freiheit nun selbst für sich und ihr Schicksal verantwortlich. Was dabei mit der Sozialen Arbeit passiert und welche Veränderung sich für diese im neoliberalen Weltbild ergeben, soll im Folgenden genauer erläutert werden.

2.1.4 Soziale Arbeit im Neoliberalismus

Im Zentrum der Sozialen Arbeit stehen die Klienten als eigenständige, lernfähige Menschen, ausgestattet mit Menschenwürde und Rechten. Dieses Menschenbild widerspricht dem marktorientierten Menschenbild des Neoliberalismus. Dennoch findet Soziale Arbeit im Rahmen einer neoliberalen Gesellschaft statt. „Sie [Soziale Arbeit, J.K.] ist den transformativen Einflüssen direkt ausgesetzt und erlebt die neoliberalen Trends einerseits selbst durch ihre Arbeitgeber und die Umstrukturierungen des Sozialen Sektors, […] sowie andererseits aus Sicht des Klientels, das diesen veränderten Arbeitsmustern […] gegenüber steht." (s. Spetsmann-Kunkel 2016, S. 27). Denn Ziel der Sozialen Arbeit ist es, den Menschen wieder in die Gesellschaft zu integrieren und dabei dessen Rechte zu achten. Es geht der Sozialen Arbeit weiterhin darum, Verhältnisse und Lebensbedingungen der Menschen zu verbessern und sich für entsprechende Veränderungen einzusetzen. Sie leistet gewissermaßen eine Brückenfunktion zwischen Gesellschaft und Lebenswelt der Klienten – dem sogenannten „doppelten Mandat". Sie ist also einerseits den Interessen, Bedingungen und Anforderungen des gesellschaftlichen Systems, andererseits der persönlichen Lebensbewältigung der Klienten verpflichtet. Soziale Arbeit ist somit nicht in der Lage, selbst Gesellschaftsveränderungen herbei zu führen. Dennoch setzt sie sich auch im Rahmen gesellschaftlicher Bedingungen und Politik für Menschen ein, damit diese ein Leben in Würde, im Schutz ihrer Rechte und mit notwendigen Teilhabechancen führen können (vgl. Seithe 2012, S. 67–69).

Das Gesellschaftssystem bestimmt also die Zielgruppe der Sozialen Arbeit. Mit dem Ziel der Reintegration der Klienten in die Gesellschaft stellen sich weiterhin für die Soziale Arbeit folgende Anforderungen: Produktion eines Menschentyps, der den Anforderungen des Systems gerecht wird, Menschen bereit machen zur Integration in die Arbeitswelt, Verhinderung von und pädagogisches Einschreiten bei Abweichungen vom gesellschaftlich „Normalen", Sicherung des Kindeswohls, Unterstützung der Menschen, die ohne Hilfe in der Gesellschaft scheitern würden sowie Erziehung zur Grundordnung

und den Werten einer Gesellschaft (vgl. Seithe 2012, S. 71–73). Die genannten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das Handeln Sozialer Arbeit und die Gesellschaft werden beeinflusst vom Neoliberalismus.

2.1.4.1 Umbau des Sozialstaates

Nach Ende des Zweiten Weltkriegs reagierte das kapitalistische Gesellschaftssystem im Westen Deutschlands aufgrund der starken Probleme mit einem Ausbau des Sozialstaates und somit auch der Sozialen Arbeit (vgl. Seithe 2012, S. 45).

Mit der Verbreitung des Neoliberalismus kam es zu einer zunehmenden Vermarktlichung aller Gesellschaftsbereiche. Neben den bereits benannten politischen und ökonomischen Entwicklungen wuchs seit den 80er Jahren die Kritik am bestehenden Sozialstaat und der Sozialen Arbeit. Dieser erschien nach neoliberalen Gesichtspunkten nicht gerechtfertigt, zu teuer und würde den Markt einschränken. So kam es zu einem Umbau des Sozialstaates durch Veränderungen seiner Finanzierungs-, Verwaltungs- und Leistungsstrukturen. Auch begannen einige Bundesregierungen mit einem Abbau des Wohlfahrtsstaates (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 179).

Dieser Umbau des Sozialstaates zeigt sich beispielsweise in Form der Ausweitung der Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Leistungsempfängern, Leistungskürzungen, Verschärfung der Anspruchsvoraussetzungen, Verkürzung der Bezugszeiten oder der (Teil-) Privatisierung der staatlichen Altersvorsorge. Das Konzept des „aktivierenden Staates“ setzte sich durch. Der aktivierende Sozialstaat ist keine Erfindung des Neoliberalismus, dennoch entspricht er genau seinen Vorstellungen in Bezug auf weniger staatliche Regulierungen, mehr Markt und Konkurrenz, mehr Eigenverantwortung der Bürger und damit einhergehende Verpflichtung des Einzelnen für ein eigenverantwortliches Leben und finanzielle Absicherung durch Erwerbstätigkeit. Die Umsetzung des „aktivierenden Staates“ findet sich unter anderem in der Agenda 2010 wieder. Diese veranschaulicht das neue Menschen- und Gesellschaftsbild und entsprechend auch das Handeln der Sozialpolitik und mit dieser auch der Sozialen Arbeit (vgl. Seithe 2012, S. 246–248).[3]

Sie umfasst Reformmaßnahmen in Wirtschaft, Bildung, Ausbildung, Sozialversicherung und ganz besonders im Arbeitsmarkt. Die sogenannten Harzt IV Gesetze bilden das Kernstück der Reformen (vgl. Walwei 2017). Diese hatten das Ziel, „Menschen durch konsequentes Fordern und Fördern wieder in Arbeit zu bringen, den bislang alimentierenden zu einem aktivierenden Sozialstaat umzubauen und die Bundesagentur für Arbeit zu einem modernen Dienstleister weiterzuentwickeln, bei dem die Vermittlung

[3] Das Konzept „Aktivierung“ und der Imperativ von „Fordern und Fördern“ sind keine Erfindung des Neoliberalismus. Sie finden ihre historischen Wurzeln bereits im hohen Mittelalter (vgl. Benz et al. 2015). 1999 fand das Konzept der Aktivierung, dann stärkeren Einfluss in die Politik.

und nicht die Verwaltung der Arbeitslosen im Vordergrund steht.“ (s. Scharnagel und Hüther 2005).

Diese neue „Aktivierung“ wird zum Ziel des Staates bei allen sozialpolitischen Investitionen, auch im Kontext der Hartz-Gesetze. Es geht dabei darum, die Menschen dazu zu bewegen, für sich selbst zu sorgen, vorzusorgen und möglichst ihre Arbeitskraft unter allen Umständen zur Verfügung zu stellen, also Eigenverantwortung zu übernehmen (vgl. Seithe 2012, S. 262). Mit dieser Umstellung fand auch ein Wandel im Verhältnis zwischen Gesellschaft und Individuum statt. Die neuen Prinzipien sollen hier nur kurz genannt werden: keine Leistungen ohne Gegenleistung, Sozialinvestitionen vor Sozialleistungen, Beschäftigungsfähigkeit als Ziel der Aktivierung, Misserfolge und gesellschaftliche Marginalisierung sind selbst verschuldet, Sanktionen und Schuldzuweisungen sind Mittel der Aktivierung, Aktivierung und Eigenverantwortung als allgemeingesellschaftliches Konzept (vgl. Seithe 2012, S. 253–254).

2.1.4.2 Folgen des Umbaus für die Gesellschaft

Die Folgen dieser gesellschaftlichen Veränderungen für Individuen, die sich durch das Fortschreiten des Neoliberalen, der Agenda 2010 und der darauffolgenden Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, aber auch durch die Globalisierung ergeben, sind enorm. In Folge dessen kam es zur fortschreitenden Individualisierung, einem Wegfall von Sicherheiten, Traditionen und Gruppenzugehörigkeiten und der Pluralisierung der Lebenswelten von Individuen (vgl. Seithe 2012, S. 94).

Was der neue Wohlfahrtsstaat nun nicht mehr leistet, gleichzeitig aber auch nicht dem Markt überlassen werden kann, wird unter dem Stichwort „Eigenverantwortung“ der sozial benachteiligten Person selbst zugewiesen (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 183). „Nicht der Systemdynamik wird die Schuld gegeben, sondern den Individuen, die auf der Strecke bleiben.“ (s. Felber 2008, S. 127). Die Individualisierung gesellschaftlicher Probleme und die Abwälzung der sozialen Verantwortung des Staates auf den sozialen Nahraum von Individuen bietet gleichzeitig eine Rechtfertigung der wachsenden Armut und Ungleichheit. So wird „[d]ie Ungleichheit innerhalb der kapitalistischen Gesellschaft [..] einfach als normal und gegeben angesehen.“ (s. Seithe 2012, S. 106)

Grundsätzlich betreffen diese Veränderungen jeden. Besonders problematisch sind sie dennoch für die Klientel der Sozialen Arbeit, also für diejenigen, die nicht den Vorstellungen des Gesellschaftsbildes entsprechen (vgl. Seithe 2012, S. 109).

2.2 Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

Mit Ökonomisierung ist in diesem Kontext die Vereinnahmung der neoliberalen, also freien Marktlogik aller gesellschaftlicher Bereiche, also auch der Sozialen Arbeit gemeint. Inwiefern die Übertragung der Marktlogik auf die Soziale Arbeit grundsätzlich schwierig ist, soll im Folgenden beschrieben werden.

Die Leistungen der Sozialen Arbeit werden überwiegend im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis zwischen Leistungsempfänger (Klient), Leistungserbringer (Einrichtung) und Leistungsträger (i.d.R. Staat) erbracht; letzterer bestimmt die Leistungsempfänger, die zum Beispiel durch Gesetze Ansprüche auf Leistungen erhalten, die wiederum von Einrichtungen (Leistungserbringern) erbracht werden. Leistungsempfänger können grundsätzlich selbst entscheiden, von welcher Einrichtung sie die Leistung erbracht haben möchten. Dabei könnten sie als souveräne Kunden betrachtet werden, die das Angebot beeinflussen. Allerdings wird dieses Wahlrecht enorm eingeschränkt durch die Versorgung vor Ort, also durch das vorhandene Angebot. Der Staat muss diese Leistung finanzieren. Grundlage dabei sind Vereinbarungen zwischen Träger und Erbringer, in denen Art, Umfang und Qualität der zu erbringenden Leistung vereinbart sind. Durch die Trennung von Konsum und Finanzierung fehlt bei Sozialleistungen das Beurteilungskriterium, mit dem die Effizienz der Märkte bestimmt werden kann. Dennoch wird durch die Ökonomisierung sozialer Dienste weiter suggeriert, dass diese sich nach ähnlichen Regeln wie für Marktprodukte verteilen ließen und die Produktion dieser ähnlichen Bedingungen wie bei privaten Gütern unterläge. Dadurch erhöht sich der Kostendruck und der Effizienzgedanke und politische Entscheidungen werden zunehmend mit ökonomischen Zwängen begründet (vgl. Buestrich et al. 2010, S. 99–100). Dass die Übertragung der Marktlogik auf die Soziale Arbeit problematisch ist, zeigt sich neben der Orientierung an Effizienz und Effektivität zum einem daran, dass es keine wirkliche freie Konkurrenz gibt, denn es gibt nur einen Käufer: den Staat. Zum Anderem zeigt sich dies am Kundenbegriff: Die Klienten der Sozialen Arbeit als Kunden zu betrachten ist, aus verschiedenen Gründen schwierig: Klienten sind zwar die Nutzer der Leistung, doch da der Staat diese Leistung für sie kauft, verlieren diese ihre Kundenmacht. Das bedeutet, sie können Qualität und Quantität nicht durch ihr Verhalten am Markt (Nachfrage-Angebots-Prinzip) steuern. Würden die Leistungen der Sozialen Arbeit tatsächlich direkt von Kunden gekauft, so würde sie zum Konsumgut, das sich die eigentliche Zielgruppe – sozial Benachteiligte – ggf. nicht mehr leisten kann. Weiterhin sind Klienten der Sozialen Arbeit nicht immer bereit, die für sich nötige Leistung anzufordern und wahrzunehmen. Hier ist es Aufgabe der Sozialen Arbeit, diese Bereitschaft zunächst herzustellen. Daraus ergibt sich auch, dass die erbrachte Dienstleistung sich nicht zwingend an den subjektiven Bedürfnissen der Konsumenten orientiert (vgl. Seithe 2012, S. 226–227).

Konkret begann die Vermarktlichung der Sozialen Arbeit in Gestalt des „New Public Management“, einer Verwaltungsmodernisierung, die 1990 für alle Kommunen verbindlich eingeführt wurde. Diese sollte die Kosten der öffentlichen und sozialen Dienstleistungen senken und die Soziale Arbeit als Rationalisierungs- und Qualitätsverbesserungsprozess durch den Einbau von Marktelementen,

Effizienzkriterien und betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen, wie Kontraktmanagement, Budgetierung, zentrale Steuerungs- und Controllingfunktionen und weiteren, unterstützen und effizienter gestalten (vgl. Seithe 2012, S. 121).

„Die erforderlichen rechtlichen Voraussetzungen wurden mit der endgültigen Neuregelung des Bundessozialhilfegesetztes (BSHG) im Jahre 1996 und der Novellierung des KJHG (Kinder- und Jugendhilfegesetz; SGB VIII) mit den Paragraphen 78a bis 78g im Jahre 1998 geschaffen." (s. Seithe 2012, S. 125)

Besonders durch das Instrument Kontraktmanagement wurde eine Ökonomisierung sozialer Dienste eingeleitet. Dabei werden Absprachen über die zu erbringende Leistung, die verfügbaren Ressourcen und über die Art der Berichterstattung über das Ergebnis zwischen der Organisationseinheit und der operativen Ebene getroffen. Diese Umstellung der Steuerung der freien Wohlfahrtspflege auf das Kontraktmanagement hatte zur Folge, dass Leistungen zunächst definiert und vergleichbar gemacht werden mussten, eine vereinheitlichte und ausführliche Dokumentation und Berichterstattung notwendig wurde und dass letztlich vor diesem Hintergrund die Tendenz entstand, soziale Aufgaben an freie Träger abzugeben, was wiederum schrittweise zu einer Umstrukturierung der Sozialen Arbeit vom öffentlichen in den ökonomischen Sektor führte. Als weitere Folge des New Public Managements ist auch eine neue Wirkungsdiskussion und eine Fokussierung auf den Begriff „Effizienz" zu beobachten (vgl. Buestrich et al. 2010, S. 46–48).

Der Staat ist somit kaum noch selbst Anbieter Sozialer Arbeit, sondern ist nur noch Kostenträger. Er gibt seine sozialpolitische Verantwortung an den Markt ab mit der unmittelbaren Folge, dass die Betriebe, die sozialpädagogische Dienstleistungen erstellen, nun auch den Prinzipien des Wettbewerbs und der Konkurrenz untergeordnet sind und sich dementsprechend verhalten müssen (vgl. Seithe 2012, S. 126). Die Angebote des Versorgungssystems müssen nun unter knapper werdenden Ressourcen optimal genutzt werden. Es kommt zu einer Aufwertung des Fallmanagements. „[Dies] ist die sozialpolitische Konsequenz eines staatlich unterfinanzierten und auf Effizienz ausgerichteten Sozial- und Gesundheitssystems." (s. Buestrich et al. 2010, S. 107). Dabei wird angenommen, dass der Wettbewerb allein in der Lage ist, mehr Effektivität, Effizienz und Innovationen auch in der Sozialen Arbeit zu erzeugen. Soziale Arbeit sollte sich nun präsentieren „als Marktakteurin, die in Konkurrenz steht zu anderen Anbietern, die ihre Ware verkaufen und die von daher ein Interesse haben muss, diese Ware möglichst günstig anzubieten und möglichst noch günstiger zu produzieren." (s. Seithe 2012, S. 138). Als Kostenträger steht der Staat den Anbietern Sozialer Arbeit nur noch in seiner Kontrollfunktion und mit der Macht, über Kostenzuweisungen entscheiden zu können, gegenüber. Vereinbarungen erfolgen für die Leistungserbringer in diesem

Rahmen unter Konkurrenzdruck und den finanziellen Vorgaben des Kostenträgers (vgl. Seithe 2012, S. 128–130).

Mit dem Umbau des Sozialstaates zeigte sich auch ein Wandel in Bezug auf Kommunalisierungs- und Dezentralisierungsprozesse. Kommunalisierung meint in diesem Kontext die Delegation von sozialstaatlichen Aufgaben der Länder an die Kommunen. Dezentralisierungstendenzen wiederum finden sich in der Sozialarbeit am Beispiel der Jugendhilfe in der Sozialraumorientierung. Dabei beauftragen Kommunen Träger, alle Fälle innerhalb eines Sozialraums zu bearbeiten. Durch diese Prozesse wird die Rolle der Kommunen neu gestaltet. Es werden vermehrt lokale Institutionen und Bürgervereinigungen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme aktiviert.

Gleichzeitig wandelt sich das Leitbild zum aktivierenden Sozialstaat. Wie bereits erwähnt, hat dies eine Verschiebung der Verantwortung für soziale Probleme auf das Individuum selbst (Eigenverantwortung) zur Folge, sodass es demnach logisch erscheint, im Rahmen des aktivierenden Sozialstaates Bürgern und Verbänden mehr Verantwortung zuzumuten. Die Zivilgesellschaft wird zur Ressource der Sozialpolitik. Durch das Einsparen von Ressourcen und das Aktivieren Anderer wird die Zivilgesellschaft folglich zum Teil des Marktgeschehens. Ehrenamtlich arbeitende Bürger oder private Stiftungen übernehmen beispielsweise nicht nur ergänzende oder zusätzliche Aufgaben, sondern auch Leistungen, die eigentlich von den Kommunen erbracht werden müssten, besonders wenn diese aufgrund einer schlechten städtischen Finanzlage diese Aufgaben sonst nicht leisten könnten (z.B. Betrieb eines Schwimmbades) (vgl. Buestrich et al. 2010, S. 52–59). Es geht also „um die Mobilisierung individueller und gesellschaftlicher Ressourcen für die Deutschland AG, damit diese im globalen Wettbewerb Vorteile erwirtschaften kann.“ (s. Buestrich et al. 2010, S. 59).

2.2.1 Folgen der Ökonomisierung

Aufgrund dieser neuen Umstände für die Soziale Arbeit ist sie gezwungen, ihre Planung zu verkürzen und immer wieder Nachweise über Effektivität, Wirkung, Effizienz und Sicherung der Qualitätsstandards zu erbringen. Viele Einrichtung sind dadurch gezwungen, Leistungen zu kürzen oder auszugliedern, sich zusammenzuschließen, zu verkaufen oder zu schließen. Es entsteht eine Mischung aus immer weniger werdenden öffentlichen Trägern und frei-gemeinnützigen sowie privaten Trägern, die zueinander im Wettbewerb stehen und miteinander konkurrieren (vgl. Buestrich et al. 2010, S. 102).

Unter den Gesichtspunkten Wettbewerb, Konkurrenz, Kostendruck und Legitimation gegenüber dem öffentlichen Träger stellt sich für die Soziale Arbeit auch die Frage nach der Messbarkeit von Leistungen und Wirkung. Genauer formuliert ist damit gemeint, wie sich Leistungen, wie beispielsweise die Stärkung des Selbstvertrauens oder Unterstützung bei der Lebensbewältigung, sowie Qualitätsmerkmale, wie Partizipation

oder Lebensweltorientierung, etc. und deren Wirkung in messbare Zahlen umwandeln lassen. Denn diese Leistungen können nur dann umgesetzt werden, wenn sie konkret und auch finanziell in der Leistungsvereinbarung benannt werden und sie eine Wirkung erzielen. Soziale Arbeit muss versuchen, ihre Qualität über Kennzahlen zu beschreiben, damit Leistungen weiterhin finanziert werden (vgl. Seithe 2012, S. 198–199).

Seit der Einführung des Sozialmanagements sind Begriffe wie „Effektivität“ und „Effizienz“ prägend für die Soziale Arbeit. Effektivität bezeichnet den Zielerreichungsgrad, also das Verhältnis von erreichtem zu definiertem Ziel. Gemessen wird die Effektivität am Verhältnis zwischen erreichter und beabsichtigter Wirkung. Effizienz bedeutet die Erreichung eines Ziels mit möglichst wenig Aufwand und Mitteln (vgl. Seithe 2012, S. 142). Dabei wird Effizienz grundsätzlich immer eingefordert und gleichzeitig erwartet, dass mit knapperen finanziellen Bedingungen die quantitativ gleichen Ergebnisse erreicht werden (vgl. Seithe 2012, S. 161).

Die konkreten Folgen für die Praxis der Sozialen Arbeit sind neben den vielfältigen Kürzungen aufgrund des Kostendrucks eine umfassende Dokumentation und Erhöhung der Bürokratie, die in der Legitimation der Arbeit eine immer größere Rolle spielen, prekäre Arbeitsbedingungen und die Gefahr der Entstehung einer Zwei-Klassen-Sozialarbeit, in der Klienten bevorzugt werden, bei denen die Aussicht auf Erfolg größer ist. Die Leidtragenden sind Klienten und Dienstleister. Denn diese Umstände widersprechen grundlegend den Erfordernissen Sozialer Arbeit, die Kontinuität zum Aufbau von Beziehungen und Vertrauen, sowie Zeit für das Suchen und Aufbauen von Ressourcen und für Lern- und Veränderungsprozesse beim Klienten braucht (vgl. Seithe 2012, S. 132–135).

Mechthild Seithe und Corinna Wiesner-Rau sammeln in ihrem Buch „das kann ich nicht mehr verantworten!“ Stimmen zur Lage der Sozialen Arbeit. Dort finden sich kritische Berichte unter anderem aus den Arbeitsfeldern allgemeiner Sozialdienst, Jugendamt, Arbeit mit Menschen mit Behinderung, Suchtberatung, Randgruppenarbeit und viele mehr. Aus den Berichten zeigt sich, dass besonders der Kostendruck erhebliche Auswirkungen hat:

> *„Man hatte damals noch ein bisschen Geld zur Verfügung, um einem Kind eine Geburtstagsüberraschung zu machen oder mal mit einem Jugendlichen ein Eis essen zu gehen. Solche Spielräume sind heute nicht mehr vorgesehen. Jugendhilfe hat dafür weder die Mittel noch die Zeit. Das ist letztlich unmenschlich“ (s. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 17)*

> *„Wenn es um die angeblich zu teuren Hilfen zur Erziehung geht, reicht plötzlich unsere Fachlichkeit nicht aus zu entscheiden. Hier muss die Verwaltung das letzte Wort haben […].“ (s. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 18)*

„Da werde ich also wieder einen betreuen und therapieren, bei dem nur dann von Erfolg gesprochen werden darf, wenn er endlich und sicher keine weiteren Kosten mehr verursacht. Das ist eigentlich mein Job? Ich hatte mir das irgendwie anders vorgestellt." (s. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 35)

Doch auch auf Seiten der Leistungserbringer kommt es zur Prekarisierung im Bereich der sozialen Dienstleistungen: befristete Arbeitsverträge, Verträge über reduzierte Stundenzahlen, Beschränkung des Einkommens je nach realem Arbeitsanfall, geringere Bezahlung generell oder sogar keine Bezahlung für Praktikanten. Auch steigt die Tendenz, ungelernte oder fachfremde Kräfte einzustellen (beispielsweise im Rahmen von Ein-Euro-Jobs, Ehrenämter, Bundefreiwilligendienste, etc.) (vgl. Seithe 2012, S. 151–156). Die Verknappung von Arbeitsressourcen (Zeit, Personal, Material, etc.) machen die Soziale Arbeit zwar sicherlich billiger, aber nicht zwingend besser. „Einsparungen und Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen im Personalbereich stellen die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit Sozialer Arbeit grundsätzlich in Frage." (s. Seithe 2012, S. 174). Die zunehmende Arbeitsbelastung, Verdichtung der Arbeitszeit und der Effizienzdruck haben Auswirkungen auf die Mitarbeiter der Sozialen Arbeit (vgl. Seithe 2012, S. 186). Auch dies zeigt sich in den Berichten aus den Arbeitsfeldern:

„Nach genaueren Überlegungen wurde mir bewusst, dass ich fast mein ganzes Privatleben hätte aufgeben müssen, dafür letztlich ein Erziehergehalt bekommen hätte, der Gefahr eines Burnouts ausgesetzt wäre und keine realistische Chance auf eine Weiterbildung gehabt hätte." (s. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 54)

„Die meisten Kollegen haben dazu auch noch befristete Verträge. Auch Arbeit am Wochenende ist selbstverständlich. Und dafür gibt es natürlich keine Zuschläge." (s. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 61)

„Wenn man sich wie ich seit einiger Zeit von einer Befristung zur nächsten Befristung durchs Berufsleben hangeln muss, verliert man schnell die Motivation für seine Arbeit. Man ist viel zu sehr mit seinen eigenen Existenzängsten beschäftigt […]." (s. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 66)

Unter der zunehmenden Orientierung an Effizienz und Effektivität leiden aber auch die Klienten: In einer marktorientierten Sozialen Arbeit, die möglichst wenig Geld und möglichst wenig Aufwand investieren kann, ist kein Engagement mehr für „ineffiziente" Klienten, bei denen die Wirkung vielleicht erst nach längerer Zeit einsetzt, möglich (vgl. Seithe 2012, S. 232).

Damit die Qualität der Sozialen Arbeit unter diesen Bedingungen nun aber nicht zu sehr verloren geht, hat der Gesetzgeber zusätzlich zum Preis- auch den Qualitätswettbewerb eingeführt, mit dem das sogenannte Qualitätsmanagement (QM) zum Gegenstand der Leistungsvereinbarung wird. Dieses QM soll die fachliche Qualität verbessern und eine

Möglichkeit bieten, die Effizienzorientierung in einen angemessenen Rahmen zu gestalten (vgl. Seithe 2012, S. 203–205). Doch auch hier stellt sich erneut die Frage, wie die Qualität sozialer Dienstleistungen messbar gemacht werden kann. „Die Schwierigkeiten, die schon bei der Produktbeschreibung und bei dem Versuch, Produkte und ihre Qualität quantitativ zu erfassen, geschildert wurden, wiederholen sich da, wo es um die Erfassung, Bestimmung, Definition und Überprüfung von Wirkungen, Erfolgen, Effekten und Ergebnissen Sozialer Arbeit geht." (s. Seithe 2012, S. 215). Und zuletzt muss dabei auch bedacht werden, dass eine Wirkung nur dann erreichbar ist, wenn die Soziale Arbeit auch die Möglichkeit hat, unter den gegeben Bedingungen die Wirkung entfalten zu können (vgl. Seithe 2012, S. 216):

> *„Das QM dient meines Erachtens weniger der wirklichen Verbesserung der Qualität, als dazu, unsere Arbeit zu kontrollieren, zu steuern, einzugrenzen und sie damit kalkulierbar zu machen. Wir stecken darüber hinaus viel Zeit und Kraft in etwas, was weder den Klienten noch uns als Fachmitarbeiterinnen und -mitarbeitern wirklich nützt." (s. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 29)*

Aus den Berichten und Erfahrungen zeigt sich, dass Soziale Arbeit Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, wie Fachlichkeit, Personalschlüssel ausreichend Zeit und Dauer für Maßnahmen und Kontinuität braucht, damit sie funktionieren kann (vgl. Seithe und Wiesner-Rau 2014, S. 107–108).

2.2.2 Es braucht eine Alternative

Wie hat es nun der Neoliberalismus und im Rahmen dessen die Ökonomisierung sozialer Dienste erreicht, sich fest und unangefochten in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu verankern? Wie bereits erwähnt, zeigt die bisherige Entwicklung durchaus auch Positives. „Entgegen seinem schlechten Ruf […] hat der Marktkapitalismus zu einer beispiellosen Steigerung des Wohlstands, der Lebenserwartung und sogar der sozialen Chancen geführt." (s. Willke 2003, S. 17). Dem Wachstum von Wohlstand, Reichtum, Gesundheit und Fortschritt ist nur wenig entgegen zu setzen. Doch es bleibt die Frage, wann die Grenzen dieses Wachstums erreicht werden. Denn mit wachsendem Wohlstand scheinen neue Krisen zu entstehen. Christoph Butterwegge nennt in seinem Buch „Kritik des Neoliberalismus" die Reproduktionskrise (Ausbeutung der begrenzenten natürlichen Ressourcen und Zerstörung der Umwelt), die strukturelle Krise der kapitalistischen Ökonomie (mit der Finanz- und Wirtschaftskrise), die soziale Krise (wachsende soziale Ungleichheit) und die Krise der politischen Repräsentation (Unfähigkeit der Regierung ökonomische Prozesse im gesamtwirtschaftlichen Interesse zu regulieren) (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 266–268). Auch Christian Felber benennt zehn Krisen des Kapitalismus: Konzentration und Missbrauch von Macht (aufgrund des systemimmanenten Wachstumszwang und der daraus folgenden Herausbildung von

Riesenkonzernen), die Ausschaltung des Wettbewerbs und Kartellbildung (als logische Folge des Wettbewerbs), die Standortkonkurrenz (Staaten versuchen Unternehmen anzulocken durch Lohn-, Sozial-, Steuer-, und Umweltdumping, etc.), eine ineffiziente Preisbildung (Preise als Ausdruck von Machtverhältnissen), soziale Polarisierung und Angst, Nichtbefriedigung von Grundbedürfnissen, ökologische Zerstörung, Sinnverlust (Ziel des Kapitalismus ist Anhäufung materieller Werte), Werteverfall und Ausschaltung der Demokratie (Beeinflussung der Regierung durch globale Unternehmen in Form von Lobbying, Medienbesitz, Parteienfinanzierung und Public Private Partnerships) (vgl. Felber 2018, S. 22–26).

Nach Seithe öffnet die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit das Tor „für eine neue, so genannte „aktivierende Soziale Arbeit“, die sich von ihren sozialpolitischen Aufgaben und von ihrer an fachlich und ethische Prinzipien gebundenen Professionalität verabschiedet.“ (s. Seithe 2012, S. 237). Ökonomisierte Soziale Arbeit ist nicht mehr in der Lage, ihre Ziele, Wege und Zielgruppen selbst zu bestimmen, sondern sie wird genutzt, um eine Gesellschaft aufrechtzuerhalten, in der allein die Erfordernisse des neoliberalen Marktes gelten. Um eine gelingende, wirkungsvolle und qualitativ hochwertige Sozialarbeit zu leisten, müsste die Ökonomie eine unterstützende Rolle einnehmen. Andernfalls droht sie, die Kernidentität Sozialer Arbeit zu verändern (vgl. Seithe 2012, S. 234). Soziale Arbeit müsste sich ihre finanzielle, thematische und auftragsbezogene Autonomie zurückholen und sich durch eine wissenschaftlich fundierte Theorie den politischen und wirtschaftlichen Mächten stellen (vgl. Spetsmann-Kunkel 2016, S. 33). Doch ob die in unzählige Arbeitsfelder zerfallene Soziale Arbeit dazu noch in der Lage ist, ist fraglich. „Die Solidarität in der Sozialen Arbeit wird erschwert durch die Vielzahl der Arbeitsfelder, das gespaltene Selbstverständnis, sowie die gewerkschaftlich und hochschulpolitisch geringe Vertretung der Disziplin.“ (s. Spetsmann-Kunkel 2016, S. 63). Eine weitere Möglichkeit könnte in einer Änderung der Wirtschaftsform liegen, sodass die Soziale Arbeit die Chance haben könnte, sich in einem neuen politischen und wirtschaftlichen Rahmen selbst neu zu definieren. Die Ökonomisierung ist nur eine Seite der Neoliberalisierung der Gesellschaft. Insgesamt zeigt sich, dass die Rufe nach Alternativen zum Neoliberalismus lauter werden. Eine Umfrage der Bertelsmann-Stiftung hat ergeben, dass 88% der Befragten in Deutschland sich eine neue Wirtschaftsordnung wünschen (vgl. Habich 2018). Auf dieser Grundlage entstehen immer mehr Gegenentwürfe, so unter anderem auch die Gemeinwohlökonomie, die im Folgenden vor allem mit dem Blick auf die Soziale Arbeit genauer untersucht werden soll.

2.3 Darstellung der Gemeinwohlökonomie

2.3.1 Definition und Entstehungsprozess der Gemeinwohlökonomie

Seit den 90er Jahren entstehen verschiedene alternative Wirtschaftsmodelle, die sich unter dem Begriff „Gemeinwohlökonomie“ subsumieren lassen. Am erfolgreichsten ist jedoch der Entwurf Christan Felbers, auf den sich diese Arbeit bezieht (vgl. Sell 2018, S. 204).

"Gemeinwohl-Ökonomie bezeichnet ein Wirtschaftssystem, das auf gemeinwohl-fördernden Werten aufgebaut ist. Sie ist ein Veränderungshebel auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene.“ (s. Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V.). Die GWÖ zielt dabei vorrangig auf privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen (vgl. Butterwegge et al. 2017, S. 289). Doch um dieses Konzept umzusetzen, müsste sich einiges ändern. Im Kern müssten sich dafür nach Felber, „die gegenwärtigen Systemweichen der Marktwirtschaft von Gewinnstreben und Konkurrenz auf Gemeinwohlstreben und Kooperation“ (s. Felber 2018, S. 28) umstellen und diese anschließend bei der ökonomischen Erfolgsmessung berücksichtigt werden. Entsprechend baut die Gemeinwohlökonomie auf Veränderungen auf gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene auf. Denn um ein Umdenken weg vom allgegenwärtigen und in allen gesellschaftlichen Bereichen wirkenden Neoliberalismus zu fördern, braucht es ein Modell, das alle diese Bereiche einbezieht.

Gemeinwohl ist nach dem Duden definiert als „das Wohl[ergehen] aller Mitglieder einer Gemeinschaft“ (s. Bibliographisches Institut GmbH 2018). Doch ist diese Definition nicht sonderlich aussagekräftig. Nach dem Wirtschaftslexikon Gabler ergibt sich das Gemeinwohl „aus dem Konsens der Betroffenen“ (s. Suchanek und Lin-Hi), doch auch hier fehlt eine konkrete inhaltliche Bestimmung. Und auch Christian Felber setzt seinem Konzept keine inhaltliche Definition des Gemeinwohls voraus. „Aus Sicht der Bewegung kann es sich [bei der Definition des Gemeinwohls, J.K.] nur um einen demokratischen Diskussions- und Entscheidungsprozess handeln […].“ (s. Felber 2018, S. 35). Was inhaltlich unter Gemeinwohl zu verstehen ist, soll also demokratisch und partizipativ ermittelt werden, denn die Bedeutung steht nicht fest und kann sich im Laufe der Zeit wandeln. Die GWÖ hat in einem solchen Prozess bereits festgelegt, dass zum Gemeinwohl die Werte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung gehören sollten. Doch auch diese Begriffe müssten inhaltlich definiert werden. Es muss in einem gemeinsamen Prozess geklärt werden, was das „Beste“ für alle ist (vgl. Felber 2018, S. 35–37).

Der Prozess Gemeinwohlökonomie startete im Oktober 2010 bei einer, von fünfzehn „Attac-Unternehmen“ organisierten, Tagung. Dort wurde das Konzept GWÖ zum ersten Mal öffentlich vorgestellt. Im Anschluss daran erklärten sich bereits die ersten Unternehmen bereit, erstmals eine freiwillige Gemeinwohlbilanz zu erstellen und es

entstanden zahlreiche Arbeitsgruppen rund um das Thema Aufbau, Umsetzung und Gestaltung der GWÖ. Pionierunternehmen erstellten als Erste die Bilanz, Berater begleiteten diesen Prozess, Auditoren nahmen die Bilanz ab, Redakteure entwickelten diese aufgrund der Rückmeldungen weiter, Universitäten begannen Forschungen, Referenten verbreiteten die Idee, Botschafter interagierten mit Verbänden, Parteien und sogenannte Energiefelder (regionale Unterstützungsgruppen) entstanden. Bis Ende 2012 entstanden rund 80 dieser Energiefelder in ganz Europa. Weiterhin haben sich neben den wirtschaftlichen Pionieren (also Unternehmen) auch politische (Gemeinden, Geisteskörperschaften) und kulturelle (Schulen, Universitäten) entwickelt. Im Jahr 2011 wurde der erste „Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie“ gegründet und bis Mitte 2017 entstanden 29 weitere Vereine. Mitte 2017 unterstützen 2300 Unternehmen und rund 70 Politiker aus verschiedenen Parteien die Bewegung (vgl. Felber 2018, S. 181–182). Wie genau der Prozess GWÖ aussehen soll, soll an seinen zentralen Kennzeichen im Folgenden genauer erläutert werden.

2.3.2 Kennzeichen der Gemeinwohlökonomie

2.3.2.1 Gemeinwohlorientierte Wirtschaftsordnung

Ziel des Wirtschaftens nach der GWÖ und somit auch das Ziel aller Unternehmen soll nicht die Akkumulation von Geld, Maximierung des Profits oder Gewinn sein, sondern einen größtmöglichen Beitrag zum allgemeinen Wohl zu leisten (vgl. Felber 2018, S. 27–28). Dass dieses Ziel bereits in der Verfassung des Freistaates Bayern verankert ist, ist dabei den Wenigsten bekannt. Dort ist in Artikel 151 der Satz „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“ (Bayerische Verfassung 01.01.2014) zu lesen.

Wirtschaftlicher Erfolg wird normalerweise auf der Ebene der Volkswirtschaft gemessen am Bruttoinlandsprodukt, am Finanzgewinn auf der Ebene der Unternehmen und mit dem „Return on Investment“ auf der Ebene einzelner Investitionen. Dies sind alle monetäre Indikatoren, die den Tauschwert Geld messen, aber nichts über die Verfügbarkeit von Nutzwerten aussagen. Sie messen also das Mittel (Geld oder Kapital), aber nicht das Ziel (Nutzwerte). Nutzwerte einer Gesellschaft können das Vorhandensein von Gütern wie Lebensmittel, Wohnraum, Kleidung, etc. sein, aber auch soziale Bedingungen oder Werte wie Frieden, Verteilung, Rechte, etc. In der GWÖ soll der wirtschaftliche Erfolg (also das Erreichen von Gemeinwohl) auf der Ebene der Volkswirtschaft anhand des Gemeinwohl-Produkts und auf der Ebene der Unternehmen anhand der Gemeinwohlbilanz gemessen werden. Das Gemeinwohlprodukt soll nach Felber von Bürgern, die die zwanzig wichtigsten Aspekte der Lebensqualität bestimmen und daraus einen Gemeinwohl-Index bestimmen sollen, in regionalen Gruppen ermittelt werden. Die Zusammenführung der lokalen Indizes ergibt dann das Gemeinwohlprodukt

(vgl. Felber 2018, S. 29–32). Die Gemeinwohlbilanz wird im Punkt 2.3.2.2 ausführlich beschrieben.

Durch die Umstellung der Wirtschaftsweisen in Unternehmen auf ein Wirtschaften nach der GWÖ verschwindet der aus der monetären Erfolgsmessung und Konkurrenz entstandene Wachstumszwang. Unternehmen sollen bis zum Erreichen einer optimalen Größe materiell und gewinnorientiert wachsen, anschließend sollte dieses Wachstum sich auf nicht materielle Dimensionen umorientieren (vgl. Felber 2018, S. 56–58).

Um die Wirtschaft tatsächlich von einer Gewinnorientierung zu einer Gemeinwohl-orientierung umzustellen, bedarf es eines weiteren Paradigmenwechsels von der Konkurrenz zur Kooperation. Es besteht zwar weiterhin die Möglichkeit zur Konkurrenz, Unternehmen werden aber im Rahmen der Gemeinwohlbilanz belohnt, wenn sie nicht gegen-, sondern miteinander arbeiten. Aufgrund der Gemeinwohlorientierung von Unternehmen würde es dabei auch nicht zur Kartellbildung kommen, da diese Mittel zum Ziel der Gewinnsteigerung sind und dieses Ziel in der Gemeinwohlökonomie nicht mehr existiert. Wenn trotzdem weiterhin die Möglichkeit zur Konkurrenz besteht, besteht auch weiterhin die Möglichkeit des Konkurses. Dieser wird jedoch weniger wahrscheinlich, da tendenziell eher sinnvolle Unternehmen gegründet werden, alle im Unternehmen gemeinsam an einem Strang ziehen und Unternehmen nicht mehr im hohen Maße konkurrieren, sondern kooperieren (vgl. Felber 2018, S. 58–62).

Auf der Ebene von Unternehmen wird in der Gemeinwohlökonomie auch die Verwendung von Gewinnen behandelt. Es wird zwischen der erlaubten und der nicht erlaubten Verwendung von Gewinnen für Unternehmen unterschieden. Dabei sind vor allem die nicht erlaubten Verwendungen bedeutsam und sollen nach Felber gesetzlich verboten werden. Dazu gehören: Finanzinvestments, Ausschüttung von Gewinnen an Eigentümer, die nicht im Unternehmen arbeiten, Firmenankäufe und -fusionen, sowie Parteispenden. Ein Verbot dieser würde nach Felber den Finanzkapitalismus enorm einschränken, wenn nicht sogar beenden (vgl. Felber 2018, S. 46–56).

Trotz all dieser Einschränkungen von staatlicher Seite soll die Gemeinwohlökonomie dennoch eine Marktwirtschaft sein. Sie beruht weiterhin auf den Grundbausteinen: private Unternehmen und privates Eigentum, Geld als Zahlungsmittel, Möglichkeit zur Konkurrenz und Möglichkeit des Konkurses. Auch wird es weiterhin zu Marktschwankungen kommen. Es sollen sich aber die Reaktionen auf einen enger werdenden Markt ändern. Unternehmen würden solidarischer vorgehen und gemeinsam entscheiden, was für alle das Beste ist (z.B. proportionale Verkürzung der Arbeitszeit aller Unternehmen, Verkleinerung eines Betriebes oder Spezialisierung dessen auf eine neue Aufgabe, etc.) (vgl. Felber 2018, S. 58–64).

Eine Frage, die sich nach all diesen Änderungen ergibt, bleibt, wie ethische Unternehmen sich auf dem Weltmarkt bewähren sollen, wenn nicht sofort die ganze Welt

nach der GWÖ wirtschaftet. Felber bezeichnet den Freihandel als Verfassungsbruch, mit dem demokratische Regeln und Gesetze untergraben und ausgehebelt werden. Er schlägt zwei Lösungswege vor: einen globalen ordnungspolitischen Ansatz, nach dem Freihandel erst stattfinden darf, wenn die gemeinsamen Rahmenbedingungen (in Bezug auf Arbeits-, Sozial-, Konsumenten-, Umwelt-, Steuer- und Transparenzstandards) geregelt sind, oder einen anreizpolitischen Ansatz der Gemeinwohlökonomie, wonach alle Unternehmen zur Erstellung einer GWÖ-Bilanz verpflichtet werden und nur solche zum Freihandel zugelassen werden, die eine gute Bilanz vorweisen können (vgl. Felber 2018, S. 64–68). „[J]e „fairer" der Handel, desto „freier" der Marktzugang." (s. Felber 2018, S. 65). Dies würde jedoch erneut enorme Eingriffe in die Wirtschaft und eine enorme Eindämmung der Globalisierung und des Freihandels bedeuten. Doch, so betont Felber immer wieder, ist der Weg der GWÖ nicht abgeschlossen, sie ist kein fertiges Modell und Bedarf noch an einigen Stellen weiterer Arbeit. Die Gemeinwohlökonomie sieht sich als Teil eines Lösungsansatzes und sucht nach Kooperation mit verwandten Ansätzen. Als junge Bewegung ist sie noch im Wandel und Veränderungen gegenüber offen (vgl. Felber 2018, S. 194–195).[4] Weiter ausgearbeitet ist hingegen die Gemeinwohlbilanz, die im Folgenden genauer erläutert werden soll.

2.3.2.2 Die Gemeinwohlbilanz

Die Gemeinwohlbilanz bildet den Kern der Gemeinwohlökonomie und soll die bisherige Hauptbilanz (die Finanzbilanz) als Instrument zur Messung von Erfolg ersetzen (diese bleibt „nur" als Neben- und Mittelsbilanz bestehen, denn Unternehmen sollen auf dem Weg zum Gemeinwohl keine finanziellen Verluste machen). Die Gemeinwohlbilanz misst, wie in einem Unternehmen die fünf zentralen Werte Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und demokratische Mitentscheidung vom Unternehmen selbst und gegenüber den „Berührungsgruppen" (alle von den Tätigkeiten eines Unternehmens Betroffene) gelebt werden. Zur Veranschaulichung der Gemeinwohlbilanz wurde eine sogenannte Gemeinwohlmatrix erstellt.

---

[4] Die GWÖ ist eine sehr junge Bewegung. In der aktuellen Literatur und Forschung findet sich bisher nur wenig Material zu den konkreten Inhalten der GWÖ (Stand 11.02.2019). Diese Arbeit bezieht sich überwiegend auf das Hauptwerk von Christian Felber, der in diesem viele neue Konzepte für zum Teil hochkomplexe Themen in nur wenigen Seiten entwirft. Dabei bleiben einige Fragen unbeantwortet und es fehlt häufig an theoretischer und wirtschaftswissenschaftlicher Fundierung. Zwar knüpft die GWÖ mit ihrer Theorie an den Ergebnissen der Enquete-Kommission des deutschen Bundestages, an Forschungen zum „happy-Planet-Index" oder auch an der Glücksforschung an, es bedarf aber dennoch zukünftig weiterer kritischer Auseinandersetzung mit den (meist normativen) Vorschlägen Felbers in Wissenschaft und Forschung.

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

Abbildung 1 Gemeinwohlmatrix: Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. (2018): Gemeinwohlmatrix. Online verfügbar unter https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/, zuletzt geprüft am 10.02.2019.

Die Schnittstellen bilden die ethischen Fragen, anhand derer der Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwohl bewertet wird. Jedes Themenfeld wird wieder in weitere 39 Aspekte und 19 Negativaspekte aufgeschlüsselt. Für jeden Aspekt kann eine von vier Stufen erreicht werden: erste Schritte, fortgeschritten, erfahren oder vorbildlich. Zusätzlich werden je nach vorhandener Ausprägung im Unternehmen Punkte vergeben (oder auch Negativpunkte), sodass am Ende eine Gemeinwohl-Punktzahl entsteht, die zwischen maximal 1000 und minimal -3600 Punkten liegen kann (vgl. Felber 2018, S. 32–35).

Diese Bilanz wird seit ihrer Entstehung immer wieder überarbeitet. Die hier zugrunde liegende Bilanz ist die Version 5.0, die seit Mai 2017 vorhanden ist. Diese sollte nach den Vorstellungen der GWÖ von jeder Form von Unternehmen durchgeführt werden und das Ergebnis in Form des Gemeinwohlberichts vollkommen transparent, also für jeden einsehbar sein – die Bilanz ist verpflichtend öffentlich (vgl. Felber 2018, S. 41).

Der entscheidende Punkt für eine Änderung des Wirtschaftsmodells ergibt sich aus der Koppelung des Gemeinwohlbilanz-Ergebnisses an eine entsprechende rechtliche Behandlung. Denn je mehr Gemeinwohlpunkte ein Unternehmen erzielt, desto mehr rechtliche Vorteile soll dieses genießen, wie beispielsweise Vorrang beim öffentlichen Einkauf/der Auftragsvergabe, günstigere Kredite, niedrigerer Gewinnsteuersatz, etc.. Die Folge wäre dann, dass ethische, faire, nachhaltige und regionale Produkte und Dienstleistungen günstiger wären als Gegenteilige. Je besser die Gemeinwohlbilanz, desto besser also auch die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens auf dem Markt. Sollte ein Unternehmen durch die Belohnung Gewinne erzielen, dürfen diese nur noch in bestimmte Verwendungen fließen und nicht mehr im Eigeninteresse maximiert

werden. Geprüft wird die Bilanz zunächst intern im Unternehmen und anschließend extern durch einen Gemeinwohl-Auditor (vgl. Felber 2018, S. 42–45).

2.3.2.3 Geld und Eigentum

Für die Umstellung auf das System der GWÖ bedarf es zusätzlich auch einer Umstellung des Geld- und Finanzsystems, sowie einer Neubewertung des Eigentums.

„Geld soll zu einem öffentlichen Gut und die Finanzmärkte in Teilbereichen geschlossen werden." (s. Felber 2018, S. 70). Dies soll durch folgende Reformen ermöglicht werden: Die Zentralbank befindet sich im öffentlichen Eigentum und ihr Organe werden aus Vertretern aller gesellschaftlichen Sektoren zusammengesetzt. Sie soll die Ziele Verteilungsgerechtigkeit, Vollbeschäftigung, Finanz- und Preisstabilität, Finanzierung staatlicher Schulden im begrenzten Ausmaß verfolgen. Geldschöpfung und In-Umlauf-Bringung von Bargeld obliegt allein der Zentralbank, dies soll auch für elektronisches Geld gelten. Auch Geschäftsbanken sollen gemeinwohl- statt gewinnorientiert sein. Dafür soll ein Kriterienkatalog entstehen, sodass es auf lange Zeit nur noch gemeinwohlorientiere Banken (öffentlich und privat), Sparkassen und Kreditgenossenschaften gibt. Bei der Vergabe von Krediten soll vorab die Auswirkung des finanzierten Projekts auf die Grundwerte der Gesellschaft und die ökologischen und kulturellen Gemeinschaftsgüter geprüft werden, erst anschließend wird die finanzielle Risikoprüfung vollzogen. Das Finanzkasino soll geschlossen werden. Dazu gehören der Handel mit Staatsanleihen, Aktien, Immobilien und Derivaten, Ratingagenturen, Terminbörsen und Rohstoffmärkte sowie Devisenmärkte. Es wäre möglich, eine regionale Gemeinwohlbörse einzuführen, an der aber nur finanziert und nicht gehandelt wird. Zuletzt soll ein kooperatives Währungssystem nach der Idee von John Maynard Keynes eingeführt werden (vgl. Felber 2018, S. 70–78).

Felber entwirft in seinem Buch „Gemeinwohlökonomie" weiterhin ein neues Konzept einer Demokratischen Bank und einer Gemeinwohl-Bank. Dieses ist in der gegenwärtigen Kritik äußerst umstritten (vgl. hierzu unter anderem Amon 2012), (vgl. hierzu unter anderem Mahrer 2013).[5] Für die Ziele dieser Arbeit ist dieses Konzept weniger von Bedeutung, weshalb in diesem Rahmen nicht weiter darauf eingegangen wird.

In Abgrenzung zum gegenwärtigen absoluten Vorrang des Privateigentums setzt die GWÖ auf verschiedene Eigentumsformen, wie Privateigentum, öffentliches Eigentum oder Gesellschaftseigentum. Dadurch soll verhindert werden, dass wenige Personen und Unternehmen so reich und mächtig werden können, dass sie mit ihrem Einfluss demokratische Prozesse gefährden. Das Eigentum (in diesem Kontext gleichzusetzen

[5] Auch hier wird der Mangel an weiterführender, wissenschaftlicher Literatur und Forschung zu den Entwürfen Felbers deutlich.

mit Einkommen) soll nach dem Prinzip der negativen Rückkopplung begrenzt werden. Dies würde bedeuten, dass es mit wachsendem Vermögen nicht mehr leichter wird, dieses zu vergrößern (wie es aktuell der Fall ist), sondern immer schwieriger. Nach Felber könnten eine Begrenzung der Einkommensungleichheit, eine Begrenzung des Rechts auf Aneignung von Privatvermögen, eine Begrenzung der Größe von Unternehmensvermögen in Privatbesitz und eine Begrenzung des Erbrechts solche Rückkoppelungen ermöglichen.

Ein Ziel der GWÖ ist es auch, dass Mitarbeiter eines Unternehmens zu Miteigentümern werden (vgl. Felber 2018, S. 93–101). Wie und unter welchen Bedingungen diese Rückkopplungen umgesetzt werden sollten, wird von Felber ebenfalls beschrieben. Hierauf wird in diesem Rahmen nicht weiter eingegangen, da sie nicht weiter zur thematischen Bearbeitung der Forschungsfrage beitragen.

2.3.2.4 Motivation und Sinn

Worin soll für die Wirtschaft nun die Motivation liegen, wenn nicht in der Akkumulation von Reichtum? Diese Frage beantwortet Felber zunächst ganz pragmatisch, indem er aufzeigt, dass Menschen dennoch weiterhin monetäres Einkommen benötigen. „Wer ein gutes Leben haben möchte, muss dafür etwas tun. Der Rahmen wird aber ein ganz anderer […].“ (s. Felber 2018, S. 119). Einkommensunterschiede werden zwar begrenzt, fallen aber nicht gänzlich weg. „Einkommen in privaten Unternehmen dürfen auch weiterhin ein bestimmtes Vielfaches des gesetzlichen Mindestlohn ausmachen […]“ (s. Felber 2018, S. 119).

Weiterhin verweist Felber in Bezug auf die Motivation auf Ergebnisse der Glücksforschung, die gezeigt haben, dass höhere Einkommen ab einer bestimmten Grenze nicht mehr glücklicher machen. Als Motivation ist ein höheres Einkommen damit ungeeignet. Auch die Ergebnisse der Sozial- und Neuropsychologie zeigen, dass andere Faktoren wie Autonomie, Identität, Kompetenz, gesellschaftlicher Beitrag, Gemeinschaft und Beziehungen, Menschen stärker motivieren. In der GWÖ sollen genau diese Faktoren Ziele der Wirtschaft werden. „Das Gelingenlassen von zwischenmenschlichen und ökologischen Beziehungen würde in der Gemeinwohl-Ökonomie zur neuen Bedeutung von Leistung und wirtschaftlichem Erfolg.“ (s. Felber 2018, S. 121).

Auch würde sich in der GWÖ eine neue Sinnausrichtung finden. Bedürfnisbefriedigung, Gemeinwohl und sinnvolles Tätigsein könnten die Ziele für Menschen sein und nicht nur ein möglicher Nebeneffekt des Geldverdienens. Dieser neue „Sinn“ einer Tätigkeit bietet ebenfalls eine Quelle für Motivation. Die bisherigen Werte Geld, Karriere, Erfolg und Macht fördern nur die extrinsische Motivation. Die einen Menschen stärker motivierende intrinsische Motivation bleibt dabei auf der Strecke. Wenn Menschen in der GWÖ aber frei von diesen äußeren Anreizen die Möglichkeit haben, eine Tätigkeit nach ihren

tatsächlichen intrinsischen Bedürfnissen zu wählen, können sie darin einen Sinn finden und werden stärker motiviert (vgl. Felber 2018, S. 118–127).

2.3.2.5 Weiterentwicklung der Demokratie

Nach Felber steckt unsere Demokratie in einer Krise: „Immer häufiger treffen Regierungen Entscheidungen, die den Bedürfnissen und Interessen der Mehrheit der Bevölkerung zuwiderlaufen […].“ (s. Felber 2018, S. 133). Er entwirft ein weiterentwickeltes Konzept der Demokratie, nach dem neben der Entflechtung von Politik und Wirtschaft und einer Begrenzung der Ungleichheit die demokratischen Beilegungs- und Kontrollrechte der Bürger ausgebaut werden sollen, sodass möglichst viele auf möglichst vielen Ebenen mitdiskutieren, mitentscheiden und mitgestalten können. Die Bürger sollen souverän über allem stehen und mehr Rechte, wie beispielsweise die Möglichkeit der Verfassungsänderung, Stoppen von Gesetztesvorhaben des Parlaments oder Letztentscheidungsmacht über das Geldsystem (und weitere), erhalten. Diese „Volkssouveränität“ spielt eine wichtige Rolle in der Demokratie. Aktuell liegt die souveräne Instanz bei den gewählten Parlamenten und Regierungen, die nach Felber dadurch eine zu große Macht erhalten. „Regierungen und Parlamente sind nur seine [gemeint ist der Souverän, J.K.] (repräsentative) Vertretung, deren ausschließlicher Zweck darin besteht, den (relativen) Mehrheitswillen des Souveräns umzusetzen. Dass die Regierung dies auch tatsächlich tut, ist jedoch durch nichts garantiert; […]“ (s. Felber 2018, S. 139). Dennoch braucht es eine Vertretung. „Die Basisdemokratie findet ihre Grenzen in der Zahl der Mitglieder der Demokratie.“ (s. Felber 2018, S. 139). Die Lösung Felbers für dieses Problem lautet: souveräne Konvente aus direkt gewählten Vertretern. Dies beginnt bereits auf der Ebene von Gemeinden bis hin zu einem Bundeskonvent.

Insgesamt würden die neuen Maßnahmen eine Weiterentwicklung der eindimensionalen, repräsentativen Demokratie zu einer dreidimensionalen, souveränen Demokratie bedeuten. Die souveräne Demokratie baut auf den drei Säulen: repräsentative, direkte und partizipative Demokratie auf (vgl. Felber 2018, S. 158).

2.3.3 Soziale Arbeit in der Gemeinwohlökonomie

2.3.3.1 Soziale Sicherung und Gemeinwohl

Auch in der GWÖ besteht die Möglichkeit des Konkurses, sodass das Thema Arbeitslosigkeit weiterhin eine Rolle spielen wird. Um die Arbeitslosigkeit möglichst gering zu halten, soll im System der GWÖ jeder Mensch alle zehn Jahre des Berufslebens ein Jahr Auszeit nehmen können. In diesem sogenannten „Freijahr“ erhalten die Menschen den gesetzlichen Mindestlohn (oder ein Einkommen in demokratisch festgelegter Höhe). Da alle zu diesem Freijahr berechtigt sind, würde sich der „Schmarotzer-Vorwurf“, der häufig gegen Arbeitslose ausgesprochen wird, auflösen.

Außerdem könnte dadurch das Selbstwertgefühl von arbeitslosen Menschen und das allgemeine Freiheitsgefühl steigen. Es besteht die Möglichkeit, sich in diesem Jahr frei zu entfalten und ganz den eigenen Wünschen nachzugehen, wodurch andere Lebensinhalte neben der Erwerbsarbeit einen höheren Stellenwert erhalten.
Diese Freijahre sollen als soziale Sicherung größtenteils ausreichen, da durch die Umstellung des Systems Unternehmen weniger Arbeitsplätze abbauen und Konkurs zwar möglich, aber unwahrscheinlich ist, und es somit insgesamt zu weniger Arbeitslosigkeit kommen soll. Auch die Motivation der Berufstätigen und somit die Motivation, eine Arbeit aufzunehmen, steigt, da Mitarbeiter die Möglichkeit haben, „ihr" Unternehmen mitbestimmen und mitgestalten zu können und an seinem Erfolg beteiligt sind. Leistungen wie das Arbeitslosengeld oder die Sozialhilfe seien somit nicht mehr notwendig (vgl. Felber 2018, S. 66–67).
Für mögliche Notfälle soll es dennoch ein sogenanntes „Solidaritätseinkommen" geben. „Für Menschen mit besonderen Bedürfnissen oder Einschränkungen, die sich nicht oder nur teilweise an der Erwerbsarbeit beteiligen können, soll es jedenfalls ein bedingungsloses Solidaritätseinkommen geben: zum Beispiel in der Höhe zwischen dem Mindestlohn und dem Durchschnittseinkommen." (s. Felber 2018, S. 68).
Auch für die Rente schlägt Christian Felber ein neues System vor, auf das in diesem Rahmen allerdings nicht weiter eingegangen werden soll (vgl. Felber 2018, S. 68–69).[6]

2.3.3.2 Mögliche Änderungen in der Sozialen Arbeit durch die Gemeinwohlökonomie

Diese Umstellungen betreffen nicht nur den Bereich der Wirtschaft, sondern gehen weit darüber hinaus. Im Folgenden sollen die beschriebenen Ansatzpunkte der GWÖ in Bezug auf deren mögliche Auswirkungen auf die Praxis der Sozialen Arbeit beleuchtet werden.
Wenn sich die Wirtschaftsordnung auf eine gemeinwohlorientierte Form des Wirtschaftens umstellt, spielen für Unternehmen Ziele wie die Akkumulation von Geld, Maximierung des Profits oder Gewinns eine weniger wichtige Rolle. Einen größtmöglichen Beitrag zum allgemeinen Wohl aller in Form der „neuen" Werte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitbestimmung rückt in den Vordergrund. Diese Werte sind für die Praxis der Sozialen Arbeit nichts Neues und werden unter anderem auch vom DBSH – Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. – in ähnlicher Form beschrieben (vgl. DBSH – Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. 2009, S. 9–13).
Für private Unternehmen würde der ständige finanzielle Druck mit dieser Neuorientierung wegfallen, und die Soziale Arbeit könnte sich voll und ganz auf die

[6] Felbers Vorschlag für ein neues Rentensystem findet sich in seinem Buch lediglich auf zwei Seiten, sodass hierzu einige offene Fragen bleiben.

Ausübung ihrer Profession konzentrieren. Nun sind soziale Einrichtungen aber eher selten private Unternehmen. Die Leistungen der Sozialen Arbeit werden, wie bereits beschrieben, überwiegend im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis zwischen Leistungsempfänger, Leistungserbringer und Leistungsträger erbracht. Leistungsträger ist dabei überwiegend der Staat. Aufgrund dieser Tatsache würde sich allein mit der Einführung einer Gemeinwohlbilanz auf der Ebene der Unternehmen (also Einrichtungen) für die Umstände der Sozialen Arbeit vermutlich wenig ändern. Änderungen müssten also höher ansetzen, und zwar in der Sozialpolitik. Durch die benannte Entflechtung von Wirtschaft und Politik und der Weiterentwicklung der Demokratie bestehen in der GWÖ durchaus Möglichkeiten, die oben beschriebenen Prozesse der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit auf dieser Ebene aufzuhalten und eine neue Orientierung der Sozialen Arbeit an ihren „alten" Werten zu ermöglichen.

Ein Problem bei der Abschaffung des Arbeitslosengeldes und der Sozialhilfe besteht besonders für langzeitarbeitslose Menschen. Für diese könnten die Freijahre nicht als Sicherung ausreichen. Es bleibt fraglich, ob diese Menschen einen Anspruch auf das Solidaritätseinkommen erwerben können. Hier könnte es Aufgabe der Sozialen Arbeit werden, an diesen Punkten weiter mitzuwirken und neue Ideen zu deren Umsetzung zu entwickeln.

Die beschriebenen Auswirkungen sind an dieser Stelle nur hypothetischer Art und reichen zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht aus. Die GWÖ ist eine sehr junge Bewegung und der Forschungsstand ist bisher nicht groß. Die Bewegung hat zwar einen eigenen Akteurenkreis zum Thema „Forschung und Wissenschaft" eingerichtet (vgl. Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. 2019) und es lassen sich bereits wenige Studien zu den Auswirkungen der Gemeinwohlökonomie auf Unternehmen finden (vgl. hierzu unter anderem GIVUN - Europa-Universität Flensburg (EUF) 2019), (vgl. hierzu unter anderem Mischkowski et al. 2018). Dennoch fehlt es an langfristigen, repräsentativen Studien und weiterführender Auseinandersetzung mit den vorgeschlagenen Konzepten, deren Umsetzung und Auswirkungen (vgl. Sell 2018, S. 204)[7]. Auch gibt es aktuell keine Studien zu der Frage nach den Auswirkungen der GWÖ auf Einrichtungen und Praxis der Sozialen Arbeit, sodass sich hier eine geeignete Wissenslücke auftut.

Als erstes Unternehmen aus der Freien Wohlfahrtspflege hat die Einrichtung Herzogsägmühle sich mit der Gedankenwelt der GWÖ intensiv auseinandergesetzt und

[7] Trotz der benannten fehlenden wissenschaftlichen und theoretischen Fundierungen könnte genau diese weiterführende Auseinandersetzung eine Chance für die Soziale Arbeit sein, diese Felder nach ihren Ansprüchen mitzugestalten.

sich nach der GWÖ-Matrix bilanzieren lassen. Wie sich die GWÖ auf eine soziale Einrichtung auswirken kann, soll im weiteren Verlauf anhand dieser konkretisiert werden.

3. Gemeinwohlökonomie am Beispiel der Einrichtung Herzogsägmühle

3.1 Institutionsanalyse Herzogsägmühle

3.1.1 Entwicklungsgeschichte

Herzogsägmühle wurde als 27. Arbeiterkolonie für obdachlose Männer in Deutschland 1894 gegründet und erhielt ihren Namen aufgrund der auf dem Gelände betriebenen Sägemühle. Ab 1920 kam als besondere Aufgabe die Fürsorge für Jugendliche hinzu. Eine Jugendarbeiterkolonie wurde aufgebaut. Während des Zweiten Weltkrieges wurde Herzogsägmühle als staatliche Einrichtung umfunktioniert und diente dem nationalsozialistischen Zwangsarbeitssystem. Mit Ende des Zweiten Weltkrieges wurde 1946 die Verantwortung für die Betriebsführung in Herzogsägmühle dem "Verein für Innere Mission in München e.V." übertragen. Als Einrichtung der Diakonie profitierte Herzogsägmühle von den Möglichkeiten der Freien Wohlfahrtspflege im Rahmen der neuen Sozialgesetzgebung und stellte sich neuen Aufgaben. Zu den bestehenden Arbeitsbereichen "Jugendhilfe" und "Obdachlosenhilfe" kamen in den folgenden Jahren viele weitere Arbeitsbereiche und Aufgaben, die immer weiter differenziert wurden, hinzu. Die Klientel der Einrichtung war in der Ortschaft nicht sehr beliebt und die Einrichtung hatte in den 50er bis 70er Jahren in der Umgebung keinen guten Ruf. 1984 wurde deshalb der Ortschaftsgedanke Leitgesichtspunkt für die konzeptionelle und bauliche Weiterentwicklung, weg von der "Einrichtung" hin zum Gemeinwesen. Es wurden viele neue Bereiche in der Umgebung eröffnet. 1996 begann Herzogsägmühle mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems im Rahmen von DIN EN IS0 9001 und der Herausgabe von "Selbstverständnis und Unternehmensziele" als Orientierungsrahmen für qualitätssichernde Maßnahmen. Auch die Ausbildung von Mitarbeitenden wurde eine neue Aufgabe. In den Jahren 2007 und 2010 wurde Herzogsägmühle als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet. Zusätzlich erhielt sie das Diakonie-Gütesiegel Familienorientierung (vgl. Herzogsägmühle 2014), (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 5–6).

3.1.2 Arbeitsbereiche und Organigramm

Herzogsägmühle ist eine Einrichtung der Freien Wohlfahrtspflege und überwiegend auf der Grundlage der staatlichen Sozialgesetze tätig. Die Arbeitsbereiche haben sich inzwischen in acht Bereiche gegliedert und sind im Organigramm der Einrichtung aufgeführt. Das Organigramm ist dem Anhang beigefügt und diesem zu entnehmen.[8]

[8] s. Anhang A)

3.1.3 Selbstverständnis

Als Unternehmen der Diakonie will Herzogsägmühle die Liebe Gottes sichtbar und spürbar werden lassen. Deswegen verfolgt sie die Ziele, Selbstvertrauen, soziale Kompetenz und Gottvertrauen zu stärken und Menschen in diesen Dimensionen achtsam zu begleiten und ihnen umfassend zu helfen. Der Umgang miteinander ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt. Christliche Spiritualität, Achtsamkeit und Fürsorge sind in der Unternehmenskultur und -struktur verwurzelt (vgl. Herzogsägmühle 2010).

3.1.4 Finanzierung

Im Jahr 2017 betrug das Wirtschaftsvolumen der Herzogsägmühle 98,1 Millionen Euro. Davon entfielen 90,7 Millionen Euro auf den Wirtschaftshaushalt und 7,4 Millionen Euro auf den Investitionshaushalt. Im Jahr 2017 beschäftigte die Einrichtung 1380 Mitarbeiter. Die Einnahmen setzen sich wie folgt zusammen (vgl. Herzogsägmühle 2017c):

Abbildung 2 Wirtschafts- und Investitionshaushalt 2017: Herzogsägmühle (2017c): Finanzierung. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/1788.0.html?&L=368, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

3.2 Umstellung zur Gemeinwohlökonomie

Bereits seit 2014 ist die Gemeinwohlökonomie ein Thema in Herzogsägmühle. Dabei wurden die Fragen nach einem gerechten Wirtschaftsmodell und der Finanzierung Sozialer Arbeit diskutiert. Federführend war der Direktor der Herzogsägmühle, Wilfried Knorr, der inzwischen einer von zehn Sprechern der deutschsprachigen internationalen GWÖ und mit Vorträgern zu diesem Thema deutschlandweit unterwegs ist und regionale Arbeitskreise und Initiativen unterstützt (vgl. Herzogsägmühle 2016). Der Weg zur Gemeinwohlbilanz beginnt nach der Gemeinwohlökonomie mit einer Orientierungsphase. Als Mitglied beginnt das Unternehmen anschließend damit, den ersten Bericht zu verfassen, der nach Fertigstellung durch eine externe Prüfung

zertifiziert wird. Es entsteht die erste Gemeinwohlbilanz. Diese gilt für zwei Jahre. Anschließend beginnt der Kreislauf erneut.

In Herzogsägmühle begann die Orientierungsphase 2014 mit drei ganztägigen Workshops, an denen die erweiterte Leitungskonferenz mit je 35 – 40 Personen teilnahm. Diese wurden im Rahmen einer Bachelorarbeit von einer Studentin der Evangelischen Hochschule Nürnberg organisiert, geleitet und moderiert. Dabei wurde der Aufbau der Bilanz, die dazugehörigen Items und der entsprechende aktuelle Stand der Einrichtung thematisiert. Weiterhin wurde eine Vereinbarung zur Weiterarbeit getroffen. Es sollte ein erster Bericht zur Selbsteinschätzung erstellt und in der Einrichtung diskutiert und besprochen werden. Anschließend sollte der überarbeitete Bericht zur externen Auditierung freigegeben werden.

In den folgenden Jahren 2015 und 2016 warb Hr. Knorr bei Trägern der Diakonie, bei Fachverbänden, Politikern und anderen Unternehmen für die Gemeinwohlökonomie. Auf seine Initiative hin veranstaltete die Diakonie Bayern im Februar 2016 einen Fachtag zur GWÖ im Heimat- und Finanzministerium Bayern in Nürnberg (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 7).

Die Anstrengungen aus den Jahren 2015 und 2016 mündeten im Jahr 2017 in einem fertigen Gemeinwohlbericht. Mit diesem wurde Herzogsägmühle zum Pionier-Unternehmen der Gemeinwohlökonomie im Bereich der Freien Wohlfahrt in Deutschland. Inzwischen sind über 85 Mitarbeitende in der Kontaktgruppe Gemeinwohlökonomie organisiert. Diese hatte im vergangenen Jahr die Aufgabe, die im Auditbericht vorgeschlagenen Verbesserungen zu bearbeiten (vgl. Herzogsägmühle 2017b). Der Bericht mit dem Bilanzergebnis ist auf der Website von Herzogsägmühle veröffentlicht worden und frei zugänglich. Das Bilanzergebnis der Einrichtung ist dem Anhang beigefügt und diesem zu entnehmen.[9]

3.3 Evaluation der Gemeinwohlökonomie anhand qualitativer Interviews

3.3.1 Vorüberlegungen zur Art der Erhebung

Experteninterviews sind eine eigene, etwas abweichende Form der qualitativen Forschung, denn „[d]ie Informationen werden als wahr unterstellt und nicht als Konstruktion, deren Sinngehalt es zu entschlüsseln gilt.“ (s. Helfferich 2011, S. 166).

Die Entscheidung für die Form der Experteninterviews basiert auf dem Forschungsinteresse, also der grundlegenden Frage: Welche Chancen ergeben sich für die Soziale Arbeit in der GWÖ? In diesem Zusammenhang ist es nun von Interesse, welche Veränderungen sich in Herzogsägmühle seit der GWÖ-Bilanzierung ergeben haben und wie diese zu interpretieren sind. Dazu ergibt sich die Fragestellung: Welche

[9] s. Anhang B)

Veränderungen ergeben sich durch die GWÖ in Herzogsägmühle? Dies sind Informationen, die offen erhoben werden sollen. Eine quantitative Erhebung wäre in diesem Zusammenhang zwar möglich, aber nicht aussagekräftig genug. „Schließlich eignen sich standardisierte Vorgehensweisen nicht dafür, das jeweils spezifische Wissen der Experten zu erschließen. Sie würden im Gegenteil gerade das besondere Wissen der Experten über ‚ihren' Fall abschneiden." (s. Gläser und Laudel 2010, S. 37). Forschungsgegenstand dieser Arbeit sind somit die Mitarbeiter von Herzogsägmühle und die Gemeinwohlbilanz der Einrichtung. In der anschließenden Auswertung des sprachlichen Materials der Interviewtexte soll nach Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Einrichtung aus Sicht der Mitarbeiter in Bezug auf die GWÖ-Bilanz gesucht werden.

Zu den ersten Entscheidungsschritten gehört nach der Bestimmung des Forschungsgegenstandes die Frage nach der Zielgruppe: „Wer soll überhaupt interviewt werden? […] Wie viele Interviews sind zu führen, damit (für wen) die Ergebnisse in welchem Grad verallgemeinerbar sind?" (s. Helfferich 2011, S. 168). Die Befragtengruppe „Experten" kann über ihr „Sonderwissen" (auch Praxis- und Handlungswissen) definiert werden (vgl. Lamnek und Krell 2016, S. 687). Experten sind in diesem Fall Mitarbeiter der Einrichtung Herzogsägmühle mit dem „Sonderwissen" über Veränderungen infolge der Umstellung auf die Gemeinwohlökonomie. Diese Definition der Experten basiert auf der Annahme, dass Mitarbeiter über dieses Sonderwissen verfügen, die GWÖ und die darauf basierenden Veränderungen also den Befragten bekannt sind. Das Wissen der Mitarbeiter ist hierbei informationsbezogen. Da es sich um Experteninterviews handelt, gerät die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit in den Hintergrund. Der Inhalt jedes einzelnen Interviews ist von Bedeutung. Es werden Mitarbeiter aus verschiedenen Ebenen und Abteilungen der Einrichtung befragt, dies soll veranschaulichen, inwieweit sich Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen bemerkbar machen. Die Auswahl der entsprechenden Mitarbeiter wurde vorab vom Einrichtungsleiter Hr. Knorr getroffen. Da für die Durchführung der Interviews nur ein Tag zur Verfügung stand, wurde die Anzahl der Interviews auf drei begrenzt. Die Auswahl der Interviewpartner entspricht der Auswahl typischer Fälle nach Gläser und Laudel (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 98–99). Die Interviews wurden geführt mit Herrn Knorr (Einrichtungsleitung), Frau K. (Stellvertretende Marktleitung des Ortsansässigen Mühlenmarktes) und Herrn T. und Frau J. (Mitglied und Sozialarbeiterin der Oase).

Bei den Interviews handelt es sich um nicht standardisierte Interviews, sodass weder der Fragewortlaut und die Reihenfolge der Fragen noch die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Die Einordnung der Interviews als Experteninterviews lassen dennoch eine stärkere Strukturierung in Form eines Leitfadens zu, wodurch ein Thema (GWÖ)

vorgegeben wird und sichergestellt werden kann, dass der Interviewpartner zu allen wichtigen Aspekten Informationen gibt (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 41–43).

3.3.2 Weitere Vorüberlegungen

Ein erster Kontakt zur Einrichtung wurde per E-Mail aufgenommen. Dabei wurde der Einrichtungsleiter über das mögliche Vorhaben informiert. Herr Knorr zeigte sich offen und erfreut gegenüber dieser Studie. Zur Information der Mitarbeiter wurde ein Exposé erstellt, das über das Thema der Arbeit und die Hintergründe zum Interview aufklären sollte. Eine Einwilligungserklärung wurde zur rechtlichen Absicherung gestellt. Beides (Exposé und Einwilligungserklärung) wurden direkt vor dem Interview mit den Befragten noch einmal kurz besprochen. Die Einwilligungserklärung ist dem Anhang beigefügt.[10]

3.3.3 Leitfaden

Der Leitfaden dient dazu, die nötigen Informationen genauer zu erheben und dem thematisch begrenzten Interesse und dem Status der Befragten als Experten gerecht zu werden (vgl. Helfferich 2011, S. 164). Die Fragen des Leitfadens sind Fakten-, Einstellungs-, Informations- oder Wissensfragen, da das Forschungsinteresse informativ ausgerichtet ist (vgl. Helfferich 2011, S. 106). Der Leitfaden dieser Arbeit wurde für jedes Interview ein wenig angepasst, basiert dabei allerdings auf einem zuvor erstellten allgemeinen Leitfaden und kann flexibel eingesetzt werden. Die Anpassung basierte auf Annahmen über mögliche Kenntnisse der Mitarbeiter entsprechend ihres Arbeitsbereiches. Der Leitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip nach Lamnek und Krell erstellt (vgl. Lamnek und Krell 2016, S. 333–334). Der als Grundalge dienende allgemeine Leitfaden ist im Anhang aufgeführt.[11]

Zu Beginn eines jeden Interviews wurden die Interviewpartner zunächst noch einmal kurz über die Interviewerin und das Thema informiert und die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen (Einwilligungserklärung) geklärt. Der Leitfaden ist dann in drei Bereiche gegliedert: Motive zur Einführung der GWÖ (Fragen 1 bis 3), Erfahrungen mit der GWÖ im Unternehmen (Fragen 4 bis 11) und zukünftiger Ausblick (12 bis 16). Die jeweils wichtigen Fragen sind fett markiert. Diese sollten während des Interviews unbedingt gestellt werden; alle weiteren dienen einer möglichen, zusätzlichen Vertiefung der Informationen und können ggf. auch weggelassen werden. Es wurde bei der Formulierung aller Fragen darauf geachtet, dass sie neutral, klar, unmissverständlich und einfach formuliert sind. Die Fragen 1, 5 und 16 enthalten alternative Formulierungen, die unter Umständen für die Interviewpartner verständlicher sein könnten und entsprechend spontan in dieser Form gestellt werden konnten. Alle Fragen (bis auf

[10] s. Anhang C)

[11] s. Anhang D)

Frage 3) sind offene Fragen. Frage 3 ist eine geschlossene Frage und enthält zwei Fragen in einer. Dies ist durchaus kritisch anzumerken, da dies die Interviewpartner verunsichern könnte. Nun werden die Fragen nach Inhalt, Gegenstand, angestrebter Antwort und Steuerungsfunktion typisiert (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 122–130):
Fragen 1, 2, 12, 14 und 15 sind Meinungsfragen, deren Inhalt auf die Einstellungen, Bewertungen und/oder subjektiven Stellungnahmen der Interviewten abzielen. Die restlichen Fragen (3 – 11 und 13) sind Faktenfragen, die auf die Erfahrungen der Interviewten abzielen. Daraus ergibt sich, dass der Gegenstand der Fragen überwiegend realitätsbezogen ist, mit Ausnahme der Frage 12, diese ist eine hypothetische Frage.
In Bezug auf die angestrebte Antwort lassen sich die Fragen 1, 5, 6, 9, 10, 13 und 16 als Erzählanregungen typisieren. Diese sind gleichzeitig die Hauptfragen, die unbedingt gestellt werden sollen. Die Fragen 2 bis 4, 7, 8, 11, 12, 14 und 15 sind weitere Detailfragen. Eine Steuerungsfunktion als Einleitungsfragen für ein neues Thema nehmen die Fragen 1, 5, 9 und 12 ein.

3.4 Auswertung der Interviews nach Philipp Mayring (Qualitative Inhaltsanalyse)

Da sich die qualitative Inhaltsanalyse in ihrer Auswertung besonders auf relevante Informationen konzentriert, diese also in einem systematischen Verfahren entnimmt, kategorisiert und weiterverarbeitet, eignet sie sich hervorragend für die Auswertung von inhaltsbezogenen Experteninterviews (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 46–47).
Die folgende Auswertung orientiert sich also am Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Dafür wurde zunächst das Material festgelegt, anschließend wurde die Entstehungssituation der Interviews analysiert und die formale Charakteristika des Materials als zugrunde liegende Transkription bestimmt. Zu den weiteren Schritten gehört dann: Bestimmung der Richtung der Analyse und die theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung. Anschließend folgt das Ablaufmodell der Analyse (vgl. Mayring 2010, S. 52–59).

3.4.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials

Festlegung des Materials

Bei den Interviews handelt es sich um zwei Interviews mit Mitarbeitern der Herzogsägmühle und einem Interview mit einem Mitglied und einer Mitarbeiterin einer Tagesstätte der Einrichtung. Es wurden jeweils die Interviewpassagen ausgewählt, die Aussagen über die GWÖ und sich daraus ergebene Veränderungen betreffen.

Analyse der Erhebungssituation

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Es handelte sich um halbstrukturierte Interviews mit einem Leitfaden. Das Interview mit Hr. Knorr und das Interview mit Fr. J. und Hr. T. fanden jeweils im Büro von Herrn Knorr statt. Das Interview mit Fr. K. fand im

Aufenthaltsraum des Mühlenmarktes statt. Herr Knorr war bei jedem Interview anwesend. Dies hatte bei Fr. K. für leichte Unsicherheit gesorgt.

Formale Charakteristika

Die Interviews wurden aufgenommen und anschließend transkribiert. Dialekt, Satzbaufehler und Stil wurden im Transkript bereinigt. Nichtverbale Äußerungen wurden nur transkribiert, wenn sie einer Aussage eine andere Bedeutung gaben. Unverständliche Passagen wurden mit dem Kürzel „unv." gekennzeichnet. Tonaufnahme und Transkript können sich leicht unterscheiden. Dies ändert inhaltlich jedoch nichts. Die Transkription nach diesen Regeln erleichtert die Orientierung an den Inhalten der Aussagen. Die Transkriptionen sind dem Anhang beigefügt.[12]

3.4.2 Fragestellung der Analyse

Richtung der Analyse

Diese Arbeit ist informativ ausgerichtet. Durch die Interviews sollen Informationen über die Gemeinwohlökonomie in Herzogsägmühle und sich daraus ergebende mögliche Veränderungen gesammelt werden. Die Richtung der Analyse ist also, durch den Text Aussagen über die GWÖ und Veränderungen zu machen.

Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

In der Sozialen Arbeit ist ein Trend der Ökonomisierung zu erleben. Dies birgt einige Nachteile in sich, sodass der Ruf nach einer Alternative laut wird. Die Theorie der GWÖ bietet viele Möglichkeiten der Verbesserung in verschiedenen Bereichen. Welche Chancen sie für die Soziale Arbeit bieten kann, ist dabei noch nicht ausreichend beschrieben. In diesem Zusammenhang ist es nun von Interesse, welche Veränderungen sich ergeben und wie diese zu interpretieren sind. Dazu ergibt sich die Hauptfragestellung: Welche Veränderungen ergeben sich durch die GWÖ in Herzogsägmühle?

3.4.3 Ablaufmodell der Analyse

Bestimmung der Analysetechnik:

Als Analysetechnik wurde die Zusammenfassung und dabei die induktive Kategorienbildung gewählt. „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben [und] durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist." (s. Mayring 2010, S. 65)

[12] s. Anhang E)

Definition der Analyseeinheit

Entsprechend des ausgewählten Verfahrens werden Textteile aus dem Interview bestimmt, die ausgewertet werden sollen, und anschließend wird die Analyse durchgeführt. Dafür wird der Text zunächst gekürzt und eine Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen erstellt. Anschließend folgt die Kategorienbildung. Die einzelnen Schritte der Analyse (Zusammenfassung, Paraphrasierung und Kategorienbildung) sind im Anhang aufgeführt und diesem zu entnehmen und orientieren sich an den von Mayring beschriebenen Interpretationsregeln (vgl. Mayring 2010, S. 70).[13] Auf eine Häufigkeitsnennung von Themen wurde dabei verzichtet, da aufgrund der geringen Anzahl von Interviews keine Schlüsse daraus gezogen werden können.

3.4.4 Ergebnisauswertung der Interviews

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassend vorgestellt die detaillierte Auswertung ist dem Anhang beigefügt und diesem zu entnehmen.[14]

Besonderheiten der GWÖ

Das Besondere an der GWÖ ist, dass sie eine Lösung für das Problem der Finanzierung des sozialen Netzes und Sozialer Arbeit bieten kann. Sie bringt Unternehmen dazu, Verantwortung im Sozialraum zu übernehmen, indem sie die Unternehmen besser stellt, die gemeinwohlbilanziert sind.

Zentrale Auswirkungen der GWÖ auf die Herzogsägmühle

In Herzogsägmühle hatte die Beschäftigung mit der GWÖ weitgreifende Auswirkungen. Es wurden bei Einzelnen, aber auch in verschiedenen Bereichen, Gedankenprozesse ausgelöst, und neue Themen, Fragen und Diskussionen sind entstanden. Die Zertifizierung und Rezertifizierung hat einige Prozesse im Unternehmen angestoßen (besonders im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit). Sowohl für Mitarbeiter, als auch für Hilfeberechtigte des Clubhauses Oase hat die Auseinandersetzung der Einrichtung mit der GWÖ eine große Bedeutung. Es gab keinen (offenen) Widerstand, sowohl innerhalb der Einrichtung, als auch innerhalb des Clubhauses. Die Mitarbeiter aller Ebenen entwickeln hohe Erwartungen an die Einrichtung in Bezug auf die Umsetzung der GWÖ-Gedanken. Für die Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene haben die Werte der GWÖ eine hohe Bindungskraft. Die Beschäftigung mit der GWÖ hat in der Öffentlichkeit für eine Verbesserung des Images der Einrichtung gesorgt. Das große Interesse an der Umsetzung der GWÖ zeigt sich auch an der Bereitschaft der Oase-Mitglieder, trotz eines geringen Einkommens mehr zu zahlen und/oder auf Dinge zu

[13] s. Anhang F)

[14] s. Anhang G)

verzichten. Die Kosten sind zwar nicht direkt gestiegen, man erhält dafür aber eine etwas kleinere, aber ausreichende Menge. Für die Mitglieder bietet die Auseinandersetzung mit der GWÖ die Möglichkeit, wieder aktiver zu werden und ihr Wissen und ihre Ressourcen einzubringen. Das gemeinsame Thema stärkt die Gemeinschaft und das Selbstwertgefühl der Mitglieder.

Konkrete Veränderungen

Es haben sich einige Veränderungen in der Einrichtung ergeben. Im Rahmen der GWÖ sind für die Mitglieder im Clubhaus neue Aufgaben entstanden. Diese machen Spaß und sorgen dafür, dass die Mitglieder Verantwortung übernehmen. Im Bereich Solidarität und Gerechtigkeit wurden zwei neue Projekte genannt. Im Mühlenmarkt gibt es ein Projekt namens „Kaffee und Brot vom Haken“, wobei Menschen mit wenig Geld einen Kaffee umsonst erhalten können. Ein anderes Projekt ist die Kooperation mit anderen Unternehmen in der Beschäftigungsinitiative Landsberg. Im Bereich ökologische Nachhaltigkeit wurde im Mühlenmarkt beim Thema Verpackung und Verkauf in verschiedenen Punkten die Verwendung von Plastik stark reduziert. Auch im Clubhaus wird Plastik reduziert. In Bezug auf Transparenz und Mitentscheidung setzt die Einrichtung auf intranetbasierte Diskussionsforen für Mitarbeiter. Diese werden intensiv genutzt.

Schwierigkeiten bei der Umsetzung der GWÖ (Systemgrenzen)

Dennoch zeigten sich bei der Umsetzung der GWÖ immer wieder Systemgrenzen auf: Hilfeberechtigte können beispielsweise aufgrund fehlender Manpower und wegen der hohen Komplexität nicht direkt an den Prozessen beteiligt werden. Des Weiteren finden sich in wenigen Unternehmensbereichen ökonomische Grenzen an der Umsetzung des Mindesteinkommens und in Form des zu niedrigen Tagessatzes. Für neue Ideen sind Informationen meist nur schwer zu finden. Dies betrifft besonders den Punkt alternative Verpackungen und Hygiene im Mühlenmarkt. Besondere Umstände der Einrichtung zeigen sich in Form der Orientierung auch an hilfeberechtigten Kunden, dies erfordert besondere Lösungswege.

Hat schon vorher der GWÖ entsprochen

Schon vor der Auseinandersetzung mit der GWÖ entsprachen einige Punkte im Unternehmen den Gedanken der GWÖ. Dies betrifft in der Einrichtung beispielsweise alles im Bereich der Menschenwürde. Der respektvolle und menschenwürdige Umgang auf Augenhöhe war bereits zuvor Grundprinzip des Clubhauskonzeptes. Dort wurden Entscheidungen immer von den Mitgliedern getroffen und gemeinsam von allen getragen. Neue Ideen wurden in Clubhausversammlungen vorgestellt, diskutiert und abgestimmt. Außerdem hat sich gezeigt, dass der Aufwand und Ertrag in der GWÖ nicht in einem Missverhältnis stehen. Die Kosten zur Erstellung des Berichtes haben keine

große Rolle gespielt und auch im Mühlenmarkt spielen die notwendigen Kosten zur Umsetzung neuer Ideen keine nennenswerte Rolle.

Zukünftig geplante Veränderungen

Zukünftig sind noch weitere Änderungen geplant: Im Mühlenmarkt und im Clubhaus soll das Plastik weiter reduziert werden. Eine weitere Idee im Clubhaus ist das Schaffen einer besonderen Form von Arbeitsplätzen für Mitglieder in der Spardabank München. Weitere Ziele sind das Vorantreiben der GWÖ-Gruppe im Clubhaus, das Stärken der Kontakte zur Ortsgruppe, die internationale Verbreitung des GWÖ-Gedankens im Rahmen der Akkreditierung sowie das Bemühen, sich stets weiter zu verbessern.

3.4.5 Relevante Veränderungen aus dem Gemeinwohlbericht

Für die Forschungsfrage relevante Informationen sind auch im Gemeinwohlbericht von Herzogsägmühle enthalten. Im Folgenden sollen nun Erkenntnisse des Berichtes, ergänzend zu den aus den Interviews erhaltenen Informationen, zusammengefasst werden.

Eine besondere Erkenntnis bieten die genannten Systemgrenzen, aufgrund derer die Umsetzung der GWÖ-Gedanken eingeschränkt wird. Die Umsetzung wird aufgrund der Vorgaben der Sozialhilfeträger (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 11), aufgrund der im gesellschaftlichen Verhältnis tendenziell zu niedrigen Entlohnung sozialer Berufe (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 22), aufgrund von Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie Bayern (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 26) und aufgrund der Rechtsform als „eingetragener Verein“ (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 37) in unterschiedlichen Punkten eingeschränkt. Änderungswünsche bestehen besonders im Refinanzierungssystem. Hier kann Herzogsägmühle allein nichts ausrichten. „[..] die Verbesserung der Rahmenbedingungen bleibt Aufgabe von Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrt und der Politik.“ (s. Herzogsägmühle 2017a, S. 34). Auch ein Umdenken in der Politik wäre also erforderlich. „Die Erstellung einer Gemeinwohlbilanz kann ein wesentlicher Schritt sein, […] in den politischen Diskurs mit Kommunalen Politikern und Vertretern der Kostenträger (Bezirk Oberbayern) zu bringen und damit auch für Mitanbieter sozialer Dienstleistungen die Frage der Refinanzierung der Kosten für die Erstellung einer Gemeinwohlbilanz zu klären […].“ (s. Herzogsägmühle 2017a, S. 48).

Eine weitere Erkenntnis bezüglich der Änderungen aufgrund der Orientierung am GWÖ-Gedanken ist, dass die Einrichtung aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen der Einrichtung und der Form des Trägers einige Punkte im Vorfeld bereits erfüllt. Dies betrifft besonders den Bereich Finanzmanagement. „Grundlage und Rahmen aller Aktivitäten im Finanzmanagement ist das Prinzip der Gemeinnützigkeit; alle Mittel sind ausschließlich den satzungsmäßig definierten Zwecken der Inneren Mission München

zu verwenden. Es gibt keine Entnahmen von Mitteln für private Interessen, für Interessen von Aktionären oder Teilhabern oder anderen Dritten.“ (s. Herzogsägmühle 2017a, S. 13). Auch die Organisationsstruktur und –kultur leiten sich aus dem evangelischen Verständnis der Diakonie von Menschenbild und Führung ab. Grundlegende Werte werden unabhängig von der hierarchischen Ordnung des Unternehmens gelebt. (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 19).

Die Arbeit in Herzogsägmühle ist überwiegend Soziale Arbeit. „Sie ist in sich die Tätigkeit mit dem höchsten gesellschaftlichen Nutzwert überhaupt. Sie schützt die materiellen und immateriellen Bedürfnisse der Menschen [...] vollumfänglich. Der gesellschaftliche Nutzen geht über den individuellen Nutzen für Hilfeberechtigte, die eine Lebensperspektive entwickeln können, hinaus […].“ (s. Herzogsägmühle 2017a, S. 50). So ergeben sich auch aus der Arbeit selbst Besonderheiten, die die Umsetzung der GWÖ-Gedanken beeinflussen. Im Bereich „Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung“ beispielsweise sind die Möglichkeiten begrenzt, da Schichtbetrieb und Nacht-/Wochenenddienste oft unausweichlich sind (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 22).

Weiterhin hat die Fragestellung der Gemeinwohlbilanz einen anderen Kundenbegriff. In den meisten Bereichen von Herzogsägmühle ist der hilfeberechtigte Leistungsempfänger als Kunde zu verstehen. Auch der Kostenträger wird als Kunde verstanden, da er die Dienstleistung bezahlt. Der Kundenbegriff der GWÖ zielt allerdings mehr auf den Kunden ab, der Waren direkt von der Einrichtung kauft (vgl. Herzogsägmühle 2017a, S. 38–39).

4. Interpretation der Ergebnisse

4.1 Chancen für die Soziale Arbeit durch die Gemeinwohlökonomie

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Interviews in Ergänzung mit den Ergebnissen des theoretischen Teils der Arbeit in Bezug auf das Forschungsinteresse (Welche Chancen ergeben sich für die Soziale Arbeit) interpretiert werden.

Öffnung für neue Themen

Seitdem sich Herzogsägmühle mit der Gedankenwelt der GWÖ auseinandersetzt und besonders seit der Durchführung der ersten Bilanzierung hat sich einiges verändert: Die GWÖ hat Gedankenprozesse ausgelöst und neue Themen, Fragen und Diskussionen angeregt. Besonders im Bereich ökologische Nachhaltigkeit hat sich einiges getan. Die Zertifizierung und Rezertifizierung hat neue Prozesse im Unternehmen in Gang gesetzt. Für Einrichtungen der Sozialen Arbeit ergibt sich daraus die Möglichkeit, sich neuen Themen und Fragestellungen zu öffnen und mit den Mitarbeitern gemeinsam einen Veränderungsprozess zu starten. Besonders die ökologische Nachhaltigkeit spielt in einigen sozialen Einrichtungen bisher kaum eine große Rolle. Dies könnte sich in der

Gemeinwohlökonomie ändern, sodass auch die Soziale Arbeit ihren Teil zum Schutz der Umwelt beitragen kann.

Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit

Weiterhin hat sich gezeigt, dass die Auseinandersetzung mit der GWÖ in Herzogsägmühle großen Einfluss auf die Zufriedenheit, das Mitspracherecht und die Bindung der Mitarbeiter an die Einrichtung hat. Übertragen auf soziale Einrichtungen allgemein bietet die GWÖ so eine Chance, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen und ihnen mehr Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Arbeit und der Einrichtung zurück zu geben.

Die GWÖ Bilanz zeigt auch Auswirkungen auf die Prekarisierung der Arbeitsbedingungen, da diese ebenfalls Teil der Bilanz sind. Soziale Einrichtungen, die sich um gute Arbeitsbedingungen bemühen, erhalten dafür ökonomische Vorteile und somit einen Anreiz, dies auch umzusetzen. Auch dies würde die Qualität Sozialer Arbeit verbessern, da Mitarbeiter nun wieder die Bedingungen vorfinden, die sie für eine gute Sozialarbeit brauchen.

Stärkung des Selbstbewusstseins

Auch die Initiative der Mitglieder aus dem Clubhaus Oase hatte positive Auswirkungen auf diese: Sie sind von der GWÖ begeistert und fühlen sich der Einrichtung Herzogsägmühle stärker verbunden. Sie sehen in der Umsetzung der GWÖ-Gedanken die Chance, aktiv zu werden, Wissen und Ressourcen einzubringen und selbst etwas zu ändern. Die GWÖ bietet somit allgemein eine Möglichkeit für Menschen, sich aktiv für etwas einzusetzen. Für Klienten der Sozialen Arbeit hat diese Aktivität eine besondere Bedeutung: Sie stärkt das Selbstbewusstsein der Menschen und aktiviert deren Ressourcen. Andere soziale Bewegungen würden sicherlich einen ähnlichen Effekt erzielen. Dennoch ist die GWÖ hier hervorzuheben, da ihre Werte die Mitglieder des Clubhauses besonders überzeugt haben.

Verbesserung des Images sozialer Einrichtungen

Durch die Umsetzung der GWÖ-Gedanken entstandene Kosten haben dabei keine große oder nennenswerte Rolle gespielt. Kosten und Ertrag der GWÖ stehen nicht in einem Missverhältnis. Sie verbesserte auch das Image der Einrichtung Herzogsägmühle. Für Soziale Einrichtungen könnte dies ein entscheidender Vorteil sein, da die Öffentlichkeit diesen oft eher kritisch gegenübersteht.

Senkung des Kosten-, Konkurrenz- und Wettbewerbsdrucks

Es hat sich gezeigt, dass die Spezifika der Sozialen Arbeit in vielen Punkten den Gedanken und Werten der GWÖ entsprechen. Die GWÖ-Werte haben grundsätzlich hohe Bedeutung in der Sozialen Arbeit. Dies betrifft besonders die Werte

Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit. Die Werte ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz/Mitentscheidung bieten der Soziale Arbeit eine zusätzliche Ausrichtung.

Würden Unternehmen nach ihrer Gemeinwohlbilanz bewertet, hätten es Soziale Einrichtungen leichter, eine gute Bilanz zu erzielen, da sie einige Punkte bereits erfüllen. Der GWÖ entsprechend würden diese Einrichtungen Vorteile erhalten. Einrichtungen mit einer guten Bilanz könnten zum Beispiel Vorrang beim öffentlichen Träger haben, höhere Tagessätze und/oder insgesamt ein besseres Refinanzierungssystem von Leistungen erhalten. Der Kosten-, Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck, der auf der Sozialen Arbeit lastet, würde sich minimieren. Soziale Arbeit wäre nicht mehr gezwungen, einen großen Teil ihrer Arbeit auf die Erbringung von Nachweisen über Effektivität, Wirkung, Effizienz und Sicherung der Qualitätsstandards zu konzentrieren, da sich auch diese Elemente über die GWÖ-Bilanz messen lassen. Die GWÖ-Bilanzierung könnte also weiterhin eine Möglichkeit sein, die Umsetzung dieser Werte, die in sozialen Einrichtungen unabdingbar sein sollten, einzuschätzen und daran die Qualität der Sozialen Arbeit zu messen. Ein zusätzliches, an der Arbeit selbst orientiertes QM wäre dennoch weiterhin sinnvoll. Soziale Arbeit hätte wieder mehr finanzielle Mittel und dadurch auch mehr Zeit für Kontinuität und den Aufbau von Beziehungen zu Klienten. Diese wiederum haben Zeit für Veränderungsprozesse. Es ist nicht mehr nötig, Leistung bei nicht sofort eintretender Wirkung einzustellen. Damit sinkt auch das Risiko einer Zwei-Klassen Sozialarbeit. Eine Unterteilung in effiziente und ineffiziente Klienten wäre nicht mehr nötig, da sich Soziale Arbeit nicht mehr allein am Erfolg und Wirkung in kürzester Zeit messen müsste.

Anerkennung der Sozialen Arbeit

Sozialpolitisch könnte die Umsetzung der GWÖ-Gedanken die Bedeutung und Notwendigkeit der Sozialen Arbeit und deren Anerkennung steigern. Des Weiteren würde sie Firmen und Unternehmen aller Art dazu bringen, im Sozialraum mehr Verantwortung zu übernehmen. Dies könnte soziale Ausgaben des Staates minimieren, da nun das Kapital dieser Firmen aktiviert wird.

4.2 Grenzen der Gemeinwohlökonomie

Systemgrenzen bei der Umsetzung

Bisher zeigen sich bei der Umsetzung der GWÖ noch einige Systemgrenzen.

Die GWÖ kann nur ihre gesamten Vorteile entfalten, wenn alle notwendigen rechtlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Änderungen vollzogen wurden. Dies ist erst im Werden. Die GWÖ steht hier noch am Anfang. Die Bilanzierung ist für Unternehmen und Eichrichtungen noch freiwillig und bringt bisher nur Vorteile, die ins Unternehmen hineinwirken, mit sich. Häufig widersprechen sich dabei die Tendenzen der

Ökonomisierung Sozialer Arbeit grundlegend mit denen der GWÖ: Die Umsetzung wird aufgrund der Vorgaben der Sozialhilfeträger, aufgrund der im gesellschaftlichen Verhältnis tendenziell zu niedrigen Entlohnung sozialer Berufe, aufgrund von Arbeitsvertragsrichtlinien (in Herzogsägmühle die Diakonie Bayern) und aufgrund der Rechtsform (in Herzogsägmühle als „eingetragener Verein“) in unterschiedlichen Punkten eingeschränkt.

Fehlende Informationen

Weiterhin hat sich gezeigt, dass in der Umsetzung, besonders im Bereich ökologische Nachhaltigkeit, noch einige Fragen offen sind und zu deren Beantwortung wenig Material zu finden ist. Inwiefern dies eine Grenze der GWÖ selbst ist, ist allerdings fraglich, da es Aufgabe der Umweltforschung ist, diese Informationen zu erlangen.

Übertragbarkeit auf Soziale Arbeit

Die GWÖ konzentriert sich aktuell besonders auf private Unternehmen. Die Leistungen Sozialer Arbeit werden allerdings, wie bereits beschrieben, überwiegend im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis zwischen Leistungsempfänger, Leistungserbringer und Leistungsträger erbracht. Leistungsträger ist dabei der Staat. Begriffe, Inhalte und Definitionen der GWÖ müssten genauer an die Anforderungen und gegebenen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit angepasst werden. Zwar entsprechen die Werte grundsätzlich bereits denen der Sozialen Arbeit, dennoch scheint es in manchen Punkten im Sinne der Sozialarbeit nicht sinnvoll, diese zu 100% umzusetzen. Dies betraf in Herzogsägmühle beispielsweise den Punkt „Mitwirkung von Kunden“ und „Produkttransparenz“. Häufig ist die Schaffung des Willens zur Mitwirkung von Klienten an ihrem Produkt, also ihrer Leistung, überhaupt erst eine Aufgabe der Sozialen Arbeit. Auch der Kundenbegriff selbst spielt hier eine Rolle. Die GWÖ sieht in ihrem Kundenbegriff einen Kunden vor, der das Produkt/die Leistung selbst kauft. Wie sich bereits gezeigt hat, ist dies in der Sozialen Arbeit eher selten der Fall. In den meisten Bereichen von Herzogsägmühle sind hilfeberechtigte Leistungsempfänger als Kunden zu verstehen. Aber auch der Kostenträger wird als Kunde verstanden, da er die Dienstleistung bezahlt. Die Gemeinwohlbilanz müsste diesen erweiterten Kundenbegriff für soziale Einrichtungen anpassen.

Qualität der Auditierung

Im Allgemeinen wurde von Herzogsägmühle auch die Qualität des Audits bemängelt. Diese geringere Qualität basiert allerdings lediglich auf mangelnder Erfahrung der ehrenamtlichen Prüfer. Diese sollten auch die Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit kennen. Dadurch könnten sie die Bemühungen der Einrichtung besser einschätzen. Auch dieser Punkt lässt sich als eine Art Systemgrenze beschreiben. Bei einer vollwertigen Umstellung auf die GWÖ, würde sich dieser Kritikpunkt von selbst auflösen,

da Auditierung als Beruf erlernt und ausgeübt werden könnte, sodass die Qualität steigen würde.

Punktesystem

Neben der Auditierung wurde auch das Punktesystem bemängelt. Dies suggeriert eine Genauigkeit, die das Punktesystem tatsächlich nicht hergibt. Denn die Punkte ergeben sich aus groben Einschätzungen. Auch ist es nicht möglich, verschiedene Unternehmen immer nach demselben System zu bewerten, da diese individuell und entsprechend ihrer Unternehmensziele und -aufgaben bewertet werden sollten. Das Punktesystem der GWÖ wird in den Medien häufiger kritisiert (vgl. hierzu unter anderem Steigenberger 2013, S. 12–13), (Junge Wirtschaft Österreich 2013, S. 26).

Dies heißt jedoch nicht, dass das gesamte System schlecht ist. Die Einschätzung müsste nur ihrer tatsächlichen Leistung entsprechen. Für Herzogsägmühle (und sicherlich auch für andere Einrichtungen und Unternehmen) würde es reichen, wenn die Bilanz nicht nach Punkten, sondern nach einem Ampelsystem (rot, gelb, grün) bewertet wird. Diese Stufen werden unter dem Punkt Marktransparenz von Felber selbst schon beschrieben und könnten auf die Bilanz übertragen werden (vgl. Felber 2018, S. 41).

Offene Fragen über Inhalt, Umsetzung und Auswirkungen der GWÖ-Aspekte

Auch ist es fraglich, ob die Abschaffung des Arbeitslosengeldes und der Sozialhilfe tatsächlich möglich ist. So ist es fraglich, ob besonders für bereits langzeitarbeitslose Menschen die vorgeschlagenen Freijahre als Sicherung tatsächlich ausreichen, oder ob diese ein Recht auf das Solidaritätseinkommen erhalten. In diesem Punkt bedarf es weiterer Entwicklung.

Eine vollständige Umsetzung aller Vorschläge der GWÖ würde enorme Änderungen in Politik, Wirtschaft, Bildung, Wohlfahrt und Gesellschaft bedeuten. Wie genau sich diese tatsächlich auswirken ist, dabei nur schwer abzuschätzen. Die Angst vor möglichen Risiken ist zurecht groß, denn die GWÖ enthält durchaus Aspekte aus bereits gescheiterten Alternativen, wie Sozialismus und Kommunismus.

Es bedarf in diesen Punkten weiterer inhaltlicher, theoretisch und wissenschaftlich fundierter Auseinandersetzung besonders in Bezug auf Inhalt, Umsetzung und Auswirkungen der GWÖ-Aspekte.

5. Fazit

Es hat sich gezeigt, dass der Neoliberalismus sich immer mehr in eine Richtung entwickelt, deren Folgen enorme Risiken in sich bergen: Soziale Ungleichheit, Konzentration von Macht, Entsolidarisierung und Entdemokratisierung der Gesellschaft, Favorisierung des aktivierenden Sozialstaates und die damit einhergehende Individualisierung gesellschaftlicher Problemlagen sind nur Ausschnitte der dargestellten

Schattenseiten des Neoliberalismus. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass nicht alles schlecht ist. Der Neoliberalismus hat Wohlstand und Innovationen gefördert und bietet unter dem Deckmantel der Leistungsgerechtigkeit freie Entfaltung und individuelle Freiheit.

Mit Blick auf die Soziale Arbeit wurde jedoch dargelegt, dass das Menschenbild des Neoliberalismus und der Sozialen Arbeit nicht zueinander passen und der Neoliberalismus in der Sozialen Arbeit Ökonomisierungstendenzen auslöst, deren Folgen für die Praxis verheerend sind.

Insgesamt zeigen die Folgen, wie bedeutend die Suche nach einer Alternative für die Qualität der Sozialen Arbeit, für deren Mitarbeiter und ganz besonders für ihr Klientel ist. Es braucht also eine Alternative. Die Frage bleibt, wie diese Alternative aussehen kann. Möglichkeiten gibt es einige. Doch da der Auslöser der Ökonomisierungstendenzen der fortschreitende Neoliberalismus ist, scheint es sinnvoll, an diesem Punkt nach einer Lösung zu suchen. Gesucht wird also nach Alternativen für den Neoliberalismus, nach einem Wirtschaftsmodell, das Finanz-, Klima-, Verteilungs-, Sinn-, Demokratie- und Wertekrise auflöst und das die Fehlausrichtung der Sozialen Arbeit korrigieren kann. Vorliegende Arbeit sollte aufzeigen, inwiefern gemeinwohlorientiertes Wirtschaften in Form der GWÖ für die Soziale Arbeit diese Alternative sein kann. Trotz bestehender Systemgrenzen, die eine Umsetzung der GWÖ einschränken, zum Teil mangelnder Ausführung und Auseinandersetzung einiger Aspekte und trotz des fehlenden exakten Zuschnittes für Einrichtungen Sozialer Arbeit bietet die GWÖ enorme Verbesserungsmöglichkeiten für Unternehmen und soziale Einrichtungen. Insgesamt lässt sich sagen, dass die GWÖ-Bilanzierung sich auf Herzogsägmühle positiv ausgewirkt hat und auch für andere Einrichtungen diese Möglichkeit bietet. Die GWÖ ist eine sehr junge Bewegung, die in ihrer Entwicklung sicherlich noch einen Weg zu gehen hat, dennoch bietet sie eine Chance für die Soziale Arbeit, sich gegen die durch den Neoliberalismus ausgelöste Ökonomisierung zu stellen und diesen Weg aktiv mitzugestalten.

6. Ausblick

In dieser Arbeit wurde hauptsächlich die Gemeinwohlbilanz als Kern der GWÖ analysiert. Weitere Vorschläge (z.B. in Bezug auf eine neue erweiterte Form der Demokratie) wurden benannt, aber nicht tiefergehend interpretiert. In diesen Punkten fehlt der GWÖ noch eine weitere Auseinandersetzung. So weitgreifende Veränderungen haben Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft und somit sicherlich auch auf die Soziale Arbeit. Diese lassen sich allerdings im Rahmen einer solchen Arbeit nicht untersuchen. Es wäre also weiterhin zu untersuchen, inwiefern sich die GWÖ in ihrem Gesamtbild auf den Einzelnen und letztlich auch auf die Gesellschaft selbst auswirkt.

Doch dafür müssten zunächst Systemgrenzen beseitigt werden, um eine Umsetzung der GWÖ-Gedanken vollständig zu erreichen. Die Angst vor möglichen Risiken ist zurecht groß, denn die GWÖ enthält viele Aspekte aus bereits gescheiterten Alternativen. Dies sollte jedoch nicht dazu führen, dass eine weitere Auseinandersetzung mit der GWÖ vorschnell beendet wird. Dies gilt besonders für die Soziale Arbeit. Es wäre „eine Illusion zu glauben, Soziale Arbeit könne sich dem politischen System entziehen, dessen Teil sie ist. Sie wäre gut damit beraten, das Feld nicht den AkteurInnen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung zu überlassen, sondern ihre Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume auszunutzen, um der Aushöhlung sozialer und individueller Rechte eine eigene Vorstellung von Gerechtigkeit entgegen zu setzen.“ (s. Spetsmann-Kunkel 2016, S. 101). In diesem Sinne scheint es für die Soziale Arbeit nötig, sich zu vernetzen und nach einer wirkungsvollen Alternative zum Neoliberalismus suchen und diese aktiv mitzugestalten. Um es mit den Worten von Christoph Butterwegge zu sagen: „Wir haben das Tal durchschritten, aber nun müssen wir den Berg hinauf, ohne den genauen Weg bereits zu kennen.“ (s. Butterwegge et al. 2017, S. 290). Die GWÖ könnte der Anfang dieses Weges sein. Ein Wegweiser in eine neue Richtung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Gemeinwohlmatrix: Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. (2018): Gemeinwohlmatrix. Online verfügbar unter https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/, zuletzt geprüft am 10.02.2019.

Abbildung 2 Wirtschafts- und Investitionshaushalt 2017: Herzogsägmühle (2017c): Finanzierung. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/1788.0.html?&L=368, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

Abbildung 3: Organigramm Herzogsägmühle (2017): online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/1321.0.html, zuletzt geprüft am 09.02.2019.

Abbildung 4: Gemeinwohlbericht Herzogsägmühle (2017): Bericht zur Gemeinwohl-Ökonomie in Herzogsägmühle. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/2829.0.html, zuletzt geprüft am 09.02.2019.

Literaturverzeichnis

Amon, Michael (2012): Wie man sich ein Weltbild richtig zurechtbiegt. Die Presse. Die Presse. Online verfügbar unter https://diepresse.com/home/meinung/gastkommentar/726261/Wie-man-sich-ein-Weltbild-richtig-zurechtbiegt, zuletzt geprüft am 25.01.2019.

Bayerische Verfassung (01.01.2014): Artikel 151, vom 15.12.1998. Online verfügbar unter http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVerf-151, zuletzt geprüft am 26.01.2019.

Benz, Benjamin; Huster, Ernst-Ulrich; Schütte, Johannes D.; Boeckh, Jürgen (2015): Geschichte der Sozialpolitik: Normen und Prinzipien | bpb. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter http://www.bpb.de/izpb/214326/geschichte-der-sozialpolitik-normen-und-prinzipien?p=all, zuletzt aktualisiert am 23.10.2015, zuletzt geprüft am 11.02.2019.

Bibliographisches Institut GmbH (Hg.) (2018): Gemeinwohl. Online verfügbar unter https://www.duden.de/rechtschreibung/Gemeinwohl, zuletzt geprüft am 04.12.2018.

Biebricher, Thomas (2014): Demokratie als Problem. Zwei Wege – aber beide führten in die Knechtschaft. DIE ZEIT. Online verfügbar unter https://www.zeit.de/2014/38/neoliberalismus-august-von-hayek-kapitalismus/seite-3, zuletzt aktualisiert am 29.09.2014, zuletzt geprüft am 29.01.2019.

Buestrich, Michael; Burmester, Monika; Dahme, Hans-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2010): Die Ökonomisierung sozialer Dienste und sozialer Arbeit. Entwicklung, theoretische Grundlagen, Wirkungen. 2. unveränderte Auflage. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH (Grundlagen der sozialen Arbeit, Band 18).

Butterwegge, Christoph; Lösch, Bettina; Ptak, Ralf (Hg.) (2008): Neoliberalismus. Analysen und Alternativen. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Butterwegge, Christoph; Lösch, Bettina; Ptak, Ralf (2017): Kritik des Neoliberalismus. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

DBSH – Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (Hg.) (2009): Grundlagen für die Arbeit des DBSH e.V. Unter Mitarbeit von Michael Leinenbach, Wilfried Nodes, Gabriele Stark-Angermeier und Sabine Schleinhege-Kuhn, zuletzt geprüft am 11.01.2019.

Felber, Christian (2008): Neue Werte für die Wirtschaft. Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus. Wien: Deuticke im Paul Zsolnay Verl.

Felber, Christian (2018): Gemeinwohl-Ökonomie. Komplett aktualisierte und erweiterte Ausgabe. München: Piper.

GIVUN - Europa-Universität Flensburg (EUF) (Hg.) (2019): Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Unter Mitarbeit von Klara H. Stumpf, Bernd Sommer, Josefa Kny, Harald Welzer, Jasmin Wiefek, Ludger Heidbrink und Ralf Köhne. Europa Universität Flensburg. Online verfügbar unter https://www.uni-flensburg.de/nec/forschung/givun/, zuletzt geprüft am 13.01.2019.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).

Habich, Jörg Dr. (2018): Umfrage: Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/umfrage-buerger-wollen-kein-wachstum-um-jeden-preis-1/, zuletzt aktualisiert am 29.10.2018, zuletzt geprüft am 04.12.2018.

Hayek, Friedrich A. (2009): Der Weg zur Knechtschaft. durchges. Neuaufl. München: Olzog.

Heidbrink, Ludger; Langbehn, Claus; Loh, Janina (Hg.) (2017): Handbuch Verantwortung. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer Reference Sozialwissenschaften).

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Herrmann, Ulrike (2018): Kein Kapitalismus ist auch keine Lösung. Die Krise der heutigen Ökonomie oder Was wir von Smith, Marx und Keynes lernen können. Aktualisierte Taschenbuchausgabe. München: Piper (Piper, 31159).

Herzogsägmühle (2010): Herzogsägmühle: Selbstverständnis und Unternehmensziele. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/2217.0.html?&L=368, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

Herzogsägmühle (2014): Herzogsägmühle: Geschichte Langfassung. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/2513.0.html?&L=368, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

Herzogsägmühle (2016): Herzogsägmühle: Herzogsägmühle als Vorreiter in sozialen Unternehmen. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/1604.0.html?&L=0&cHash=1eee7f6c51ef1c634d7a526d44d767e9&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1613, zuletzt geprüft am 14.12.2018.

Herzogsägmühle (2017a): Gemeinwohl-Bericht. Bericht zur Gemeinwohl-Ökonomie in Herzogsägmühle. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/2829.0.html, zuletzt geprüft am 14.12.2018.

Herzogsägmühle (2017b): Herzogsägmühle: Das Jahr 2017 - was uns bewegt hat. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/3025.0.html?&L=0, zuletzt geprüft am 14.12.2018.

Herzogsägmühle (2017c): Herzogsägmühle: Finanzierung. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/1788.0.html?&L=368, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

Horn, Karen (2010): Die Soziale Marktwirtschaft. Alles, was Sie über den Neoliberalismus wissen sollten. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen (Frankfurter Allgemeine Buch).

Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. (Hg.): Gemeinwohlökonomie. Vision. Unter Mitarbeit von Manfred Jotter und Johanna Dona. Online verfügbar unter https://www.ecogood.org/de/vision/, zuletzt geprüft am 04.12.2018.

Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. (Hg.) (2019): AK Wissenschaft + Forschung. Online verfügbar unter

https://www.ecogood.org/de/community/akteurinnen-kreise/ak-wissenschaft-forschung/, zuletzt aktualisiert am 13.01.2019, zuletzt geprüft am 13.01.2019.

Junge Wirtschaft Österreich (2013): Gemeinwohlökonomie im Reality-Check. In: *Junge Wirtschaft Österreich* (3), S. 26–27. Online verfügbar unter https://www.ecogood.org/de/vision/kritische-diskussion/, zuletzt geprüft am 23.01.2019.

Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.

Mahrer, Harald (2013): Gemeinwohl-Ökonomie: Ideologische Retro-Fantasien. Der Standard. Der Standard, Kommentare der anderen. Online verfügbar unter https://derstandard.at/1363706673800/Gemeinwohl-Oekonomie-Ideologische-Retro-Fantasien, zuletzt geprüft am 25.01.2019.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Neuausgabe. s.l.: Beltz Verlagsgruppe.

Mischkowski, Niklas S.; Funcke, Simon; Kress-Ludwig, Michael; Stumpf, Klara H. (2018): Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Instrument zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden und Kund*innen in kleinen und mittleren Unternehmen? In: *NachhaltigkeitsManagementForum*, S. 123–131. Online verfügbar unter https://link.springer.com/article/10.1007/s00550-018-0472-0, zuletzt geprüft am 13.01.2019.

Piketty, Thomas (2018): Das Kapital im 21. Jahrhundert. Unter Mitarbeit von Ilse Utz und Stefan Lorenzer. 2. Auflage in C.H. Beck Paperback. München: C.H. Beck (C.H. Beck paperback, 6236).

Ropohl, Günter (2015): Das Wesen der Wirtschaft. Und das Unwesen der Ökonomen. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Scharnagel, Benjamin; Hüther, Michael (2005): Die Agenda 2010: Eine wirtschaftspolitische Bilanz | bpb. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter http://www.bpb.de/apuz/28920/die-agenda-2010-eine-wirtschaftspolitische-bilanz?p=all, zuletzt aktualisiert am 05.10.2011, zuletzt geprüft am 02.12.2018.

Schneider, Gerd; Toyka-Seid, Christiane (2018): Liberalismus | bpb. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/161371/liberalismus, zuletzt geprüft am 16.11.2018.

Seithe, Mechthild (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Seithe, Mechthild; Wiesner-Rau, Corinna (Hg.) (2014): "Das kann ich nicht mehr verantworten!". Stimmen zur Lage der Sozialen Arbeit. 2. Auflage. Neumünster: Paranus Verlag.

Sell, Stefan (2018): Gemeinwohl und Ökonomie. In: *BdW* 165 (6), S. 203–205. DOI: 10.5771/0340-8574-2018-6-203.

Spetsmann-Kunkel, Martin (Hg.) (2016): Soziale Arbeit und Neoliberalismus. Nomos Verlagsgesellschaft. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos edition sigma.

Steigenberger, Karin (2013): Gemeinwohlökonomie am Prüfstand. Eine umfassende und kritische Analyse. In: *Dossier Wirtschaftspolitik* (8). Online verfügbar unter https://web.archive.org/web/20160304131245/https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Gesellschaftspolitik/Gemeinwohloekonomie_am_Pruefstand.html, zuletzt geprüft am 23.01.2019.

Suchanek, Andreas Prof. Dr.; Lin-Hi, Nick Prof. Dr.: Definition: Gemeinwohl. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gemeinwohl-33037, zuletzt geprüft am 04.12.2018.

Walwei, Ulrich (2017): Agenda 2010 und Arbeitsmarkt: Eine Bilanz | bpb. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter http://www.bpb.de/apuz/250663/agenda-2010-und-arbeitsmarkt-eine-bilanz?p=all, zuletzt aktualisiert am 30.11.2018, zuletzt geprüft am 02.12.2018.

Willke, Gerhard (2003): Neoliberalismus. Frankfurt, New York: Campus (Campus Einführungen).

Wirtschaftswoche (Hg.) (2010): "Den Markt besser begreifen". Nachdruck aus Heft 8/1977. Handelsblatt GmbH. Online verfügbar unter https://www.wiwo.de/politik/deutschland/nachdruck-aus-heft-8-1977-den-markt-besser-begreifen/5678832.html/5678832.html, zuletzt geprüft am 29.11.2018.

Anhang

A) Organigramm Herzogsägmühle

B) Ergebnis der Gemeinwohlbilanz Herzogsägmühle

C) Einwilligungserklärung

D) Leitfaden Interviews

E) Transkriptionen Interviews

F) Inhaltsanalyse der Interviews:

F 1) Zusammenfassung der inhaltstragenden Textstellen: Hr. Knorr, Fr. K., Oase

F 2) Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen: Hr. Knorr, Fr. K., Oase

F 3) Kategorienbildung

G) Ergebnisse der Inhaltsanalyse

A) Organigramm Herzogsägmühle

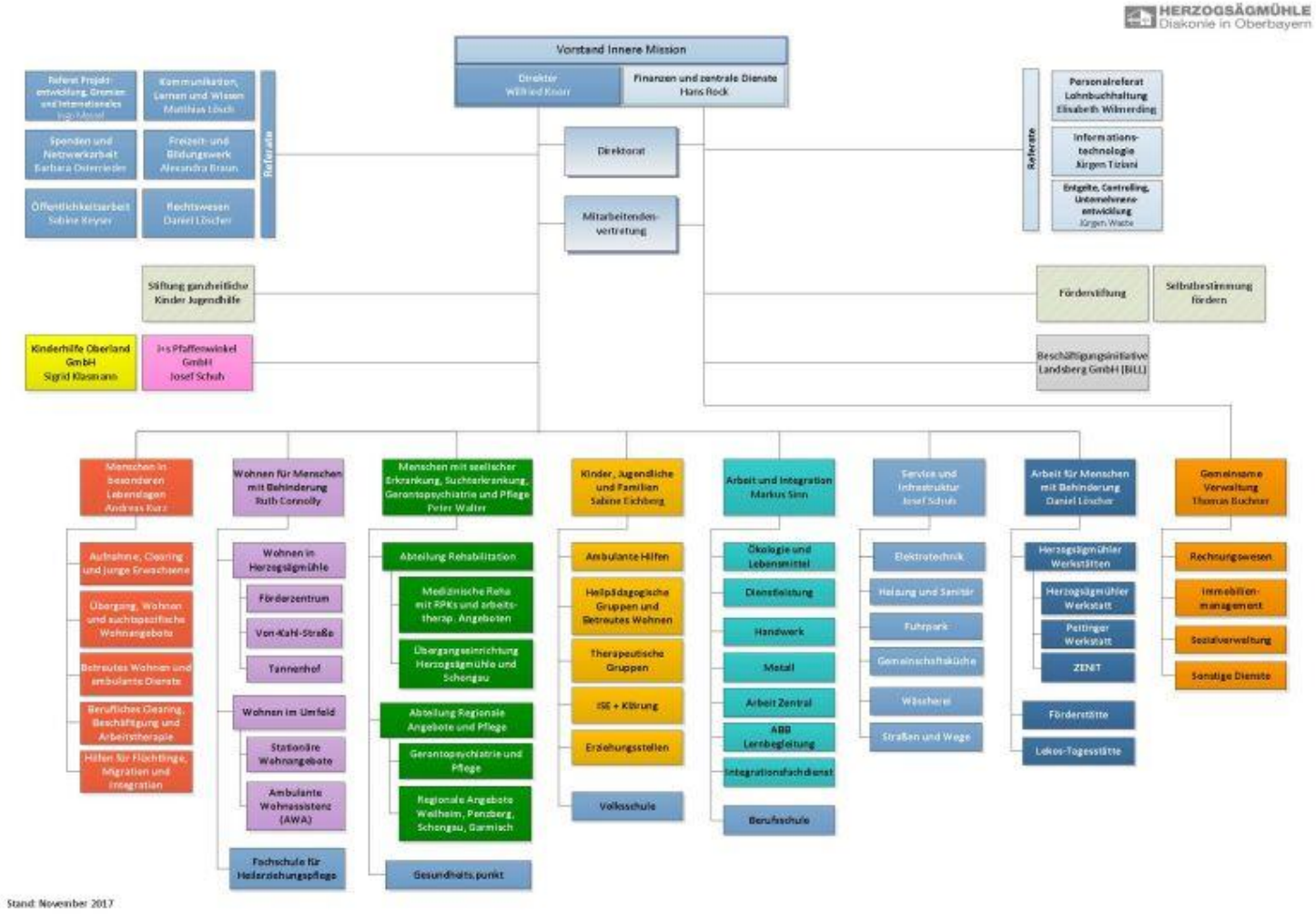

Abbildung 3: Organigramm Herzogsägmühle (2017): online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/1321.0.html, zuletzt geprüft am 09.02.2019.

B) Ergebnis der Gemeinwohlbilanz Herzogsägmühle

TESTAT : AUDIT

GEMEINWOHL-BILANZ 2015

für Herzogsägmühle - Innere Mission München - Diakonie

AuditorIn A. Drosg-Plöckinger/ B. Oberrauch

GEMEINWOHL ÖKONOMIE Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement				10 %
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement				20 %
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung 50 %	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit 80 %	C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen 30 %	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens 80 %	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz 20 %
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmen	D1: Ethische Kundenbeziehung 40 %	D2: Solidarität mit Mitunternehmen 60 %	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen 10 %	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen 70 %	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards 70 %
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte / DL 60 %	E2: Beitrag zum Gemeinwesen 40 %	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen 10 %	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung 90 %	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung 30 %
Negativ-Kriterien	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte 0 Menschenunwürdige Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO 0 Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen 0	Feindliche Übernahme 0 Sperrpatente 0 Dumpingpreise 0	Illegitime Umweltbelastungen 0 Verstöße gegen Umweltauflagen 0 Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte) 0	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens 0 Arbeitsplatzabbau oder Standort-verlagerung bei Gewinn 0 Umgehung der Steuerpflicht 0 Unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitenden Gesellschafter 0	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter 0 Verhinderung eines Betriebsrats 0 Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister 0 Exzessive Einkommens-spreizung 0

Mit diesem Testat wird das Audit des Gemeinwohl-Berichtes bestätigt. Das Testat bezieht sich auf die Gemeinwohl-Matrix 4.1. Nähere Informationen zur Matrix, den Indikatoren und dem Audit-System finden Sie auf www.gemeinwohl-oekonomie.org

Testat gültig bis 31.07.2019

BILANZSUMME 428

Abbildung 4: Gemeinwohlbericht Herzogsägmühle (2017): Bericht zur Gemeinwohl-Ökonomie in Herzogsägmühle. Online verfügbar unter https://www.herzogsaegmuehle.de/2829.0.html, zuletzt geprüft am 09.02.2019.

C) Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten für Forschungszwecke

A) Gegenstand des Forschungsprojekts und Grundlage der Einwilligungserklärung

1. Beschreibung des Forschungsprojekts:
Das Interview findet statt im Rahmen der Bachelorarbeit mit dem Titel: „Die Bilanz der Zukunft? Chancen für die Soziale Arbeit durch gemeinwohlorientiertes Wirtschaften“ Dabei werden Leitfaden-gestützte Experteninterviews mit Mitarbeitern der Einrichtung Herzogsägmühle durchgeführt.
Es geht dabei um mögliche Veränderungen, die sich durch die Erstellung des ersten Gemeinwohlberichts in der Einrichtung Herzogsägmühle ergeben haben.

2. Durchführende Institution:
Die verantwortliche Leitung der Interviews liegt bei Julia Köhler, Kooperationspartner ist die Evangelische Hochschule. Betreut wird die Arbeit von Fr. Prof. Dr. Nickel-Schwäbisch. Die Arbeit dient allein wissenschaftlichen Zwecken.

3. Interviewerin: Julia Köhler

4. Interviewdatum: 19.12.2018

5. Art der personenbezogenen Daten des Betroffenen (der interviewten Person) / besondere Kategorien personenbezogener Daten:

- Persönliche Angaben, nämlich insbesondere: **Vor- und Nachname**
- Besondere Kategorien personenbezogener Daten, nämlich Angaben über: **Ausbildung, Arbeitsstelle, Position im Unternehmen**
- Aufnahmen, nämlich insbesondere: **Tonaufnahme**

B) Einwilligungserklärung und Information über die Erhebung personenbezogener Daten

1. Einwilligungserklärung
Hiermit willige ich ein, dass die im Rahmen des unter A) beschriebenen Forschungsprojekts erhobenen personenbezogenen Daten meiner Person, in Form des Interviews und dessen Transkription, im Rahmen der Bachelorarbeit gemäß Ziff. 1 verarbeitet werden dürfen. Sofern ich besondere Kategorien von personenbezogenen Daten angebe bzw. angegeben habe, sind diese von der Einwilligungserklärung umfasst.
Ich willige hiermit ein, dass mein Beitrag an dem Interview in Ton von der Interviewerin aufgezeichnet, archiviert und in folgender Weise verwendet wird:

- Transkription in Schriftform

- Auswertung und Veröffentlichung der Transkription in der Bachelorarbeit „Bilanz der Zukunft? Chancen für die Soziale Arbeit durch gemeinwohlorientiertes Wirtschaften“

Ihre Einwilligung ist freiwillig. Sie können die Einwilligung ablehnen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.
Ihre Einwilligung können Sie jederzeit gegenüber Julia Köhler widerrufen, mit der Folge, dass die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten, nach Maßgabe Ihrer Widerrufserklärung, durch diesen für die Zukunft unzulässig wird. Dies berührt die Rechtmäßigkeit der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung jedoch nicht.

2. Kontaktdaten der Datenschutzbeauftragten
Örtliche Beauftragter für den Datenschutz:
Sebastian Feder (Diakon, Dipl. Sozialpädagoge (FH))

Dienstsitz:
Evangelische Hochschule Nürnberg
Bärenschanzstr. 4
90429 Nürnberg

Telefon: 0171 / 2665026

E-Mail: datenschutz.nuernberg@elkb.de

3. Rechtsgrundlage
Julia Köhler verarbeitet die von Ihnen erhobenen personenbezogene Daten auf Basis Ihrer Einwilligung gemäß DSG_EKD § 6 Nr. 2.i.V.m. DSG-EKD § 50.

4. Empfänger oder Kategorien von Empfängern / Drittstaatenübermittlung
An folgende Empfänger oder Kategorien von Empfängern werden Ihre personenbezogenen Daten durch Julia Köhler übermittelt oder können übermittelt werden:

- Fr. Pof. Dr. Andrea Nickel-Schwäbisch, Hr. Prof. Dr. Michael Bayer (im Rahmen der Korrektur)
- Veröffentlichung der Arbeit in der Bibliothek der Evangelischen Hochschule Nürnberg (allgemein zugänglich, aber nicht ausleihbar)

5. Ihre Rechte
Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben haben Sie gegenüber Julia Köhler grundsätzlich Anspruch auf:

- Bestätigung, ob Sie betreffende personenbezogenen Daten durch Julia Köhler verarbeitet und veröffentlich werden,
- Auskunft über diese Daten und die Umstände der Verarbeitung,
- Berichtigung, soweit diese Daten unrichtig sind,
- Löschung, soweit für die Verarbeitung keine Rechtfertigung und keine Pflicht zur Aufbewahrung (mehr) besteht,
- Einschränkung der Verarbeitung in besonderen gesetzlich bestimmten Fällen und
- Übermittlung Ihrer personenbezogenen Daten – soweit Sie diese bereitgestellt haben – an Sie oder einen Dritten in einem strukturierten, gängigen und maschinenlesbaren Format.

Darüber hinaus haben Sie das Recht, Ihre Einwilligung jederzeit gegenüber Julia Köhler zu widerrufen, mit der Folge, dass die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten, nach Maßgabe Ihrer Widerrufserklärung, durch diesen für die Zukunft unzulässig wird. Dies berührt die Rechtmäßigkeit der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung jedoch nicht.

_____

Vorname, Nachname in Druckschrift

_____ _____

Ort und Datum Unterschrift

D) Leitfaden Interviews

Leitfadengestütztes Interview (allgemein)

Begrüßung: Vorstellung meiner Person und der Bachelorarbeit:

- Exposé
- Einwilligungserklärung
- Tonaufnahme

Kurze Vorstellung der Erzählperson:

- Name
- Ausbildung
- Arbeitsstelle
- Position in der Einrichtung

1. Motive zur Einführung des Konzepts:

Frage 1: Warum hat sich Herzogsägmühle für die Erstellung und Bilanzierung eines Gemeinwohlberichts entschieden? [Alternativ: Was hat Sie dazu bewogen, den Weg der GWÖ zu gehen]

Frage 2: Welche Wünsche sollte diese erfüllen?

Frage 3: Gab es vorab mögliche Alternativen zur Gemeinwohlbilanz und wie wurden diese diskutiert? [geschlossene mehrfach Frage]

2. Erfahrungen mit der Gemeinwohlökonomie:

Frage 4: Wie aufwendig und auch kostenintensiv war die Erstellung der Bilanz/des Berichtes?

Frage 5: Was hat sich seit der Einführung für die Einrichtung [aus ihrer Sicht] geändert? [Alternativ: Was ist anders geworden?] [Alternativ in Bezug auf:

- Lieferanten
- Geldgeber
- Mitarbeiter
- Eigentümer
- Klienten
- Mitunternehmen
- Gesellschaftliches Umfeld]

Frage 6: Was hat sich seit Erstellung des ersten Gemeinwohlberichts für ihre Arbeit konkret geändert?

Frage 7: Was hat sich vor Erstellen des Berichts in der Einrichtung geändert?

- Um möglicherweise eine gute Bilanz erstellen zu können

Frage 8: Wie haben die Stakeholder auf die Veränderungen reagiert?

- V.a. Kostenträger, Dorfgemeinschaft

Frage 9: Welche Vorteile ergeben sich aus der Durchführung der Bilanz?

Frage 10: Welche Nachteile?

Frage 11: Welche besonderen Umstände ergeben sich aus der Form der Einrichtung (soziale Einrichtung, Träger Diakonie)?

3. Zukünftiger Ausblick

Frage 12: Was müsste an der Bilanz noch geändert werden?

Frage 13: Was wird sich in Zukunft in der Einrichtung noch ändern?

Frage 14: Wie steht die Einrichtung [aus ihrer Sicht] zu der Gemeinwohlökonomie jetzt (nach der ersten Zertifizierung)?

Frage 15: Wie stehen sie (persönlich) zu der Gemeinwohlökonomie jetzt?

Frage 16: Gibt es noch etwas, dass sie gerne ansprechen würden? [Alternativ: Gibt es noch etwas, dass ihnen am Herzen liegt?]

E) Transkriptionen Interviews

Interview mit Herrn Knorr - Transkription

Herr Knorr, Einrichtungsleitung Herzogsägmühle, Fall A

<Einführung über Exposé und Einwilligungserklärung>

I.: Ja, es wäre ganz schön, wenn sie einfach vielleicht noch einmal kurz ein bisschen über ihre Arbeit hier was erzählen. Was genau man sich jetzt unter der Arbeit als Direktor einer solchen Einrichtung vorstellen kann.

Hr. Knorr: Ja, ich bin seit 2004 in der Gesamtverantwortung für das Unternehmen Herzogsägmühle. Das ist eine soziale Einrichtung, die bietet soziale Dienstleistung an, im Prinzip eigentlich für fast alle Felder der Gesundheitsvorsorge und Daseinsvorsorge. Also Jugendhilfe, Altenhilfe, Behindertenhilfe, Suchtkrankenhilfe, Sozialpsychiatrie, Wohnungslosenhilfe und Arbeit sind so die großen Themen, mit denen wir uns befassen. In einem Ort, der jetzt 125 Jahre alt wird und als Arbeiterkolonie für Obdachlose Männer mal gegründet wurde und jetzt mit den Tochterfirmen ungefähr 2000 Mitarbeiter beschäftigt in der ganzen südbayrischen Region. Und was hat ein Direktor da zu tun, also flapsig könnte man natürlich sagen nix, weil die anderen arbeiten, aber ganz so ist es dann tatsächlich auch nicht. Der Direktor trägt eine personelle, eine wirtschaftliche und konzeptionelle Verantwortung und bei mir auch eine spirituelle Verantwortung, weil mir ist auch die Verbindung von Fachlichkeit und Spiritualität sehr wichtig, das ist vielleicht noch einmal ein gesondertes Thema, aber in diesen vier Feldern Mitarbeiter, Geld, Konzeption und Religion bewegt sich die Tätigkeit vom Direktor.

I.: Herzogsägmühle und Gemeinwohlökonomie: Wie ist das entstanden, also warum haben sie sich, jetzt in diesem Fall als Vertreter der Einrichtung, entschieden diesen Bericht zu schreiben und ihn bilanzieren zu lassen?

Hr. Knorr: Ich saß im Sommer 2013 in Schweden. Mit meiner Familie hatte ich ein Ferienhaus angemietet, am See und ich saß da, meine Füße baumelten im Wasser und ich laß „die Gemeinwohlökonomie“ von Christian Felber. Und das war wie ein fehlendes Puzzelteil zu alle dem was ich sonst gelernt und gelehrt hatte, also in der Wissenschaft, Glücksforschung, Suffizienzforschung, Nachhaltigkeitsforschung, der ökologische Fußabdruck, globale Klimathematik und so weiter. Alles das was wir da versuchten irgendwie in Verbindung zu bringen, da war der GWÖ – Ansatz eigentlich die überzeugendste Verbindungsklammer. Und gleichzeitig habe ich gemerkt, dass die Gemeinwohlökonomie auch noch eine super Idee bietet, für die Zukunft des sozialen Netzes. Also diese Verbindungslinie hat Christian Felber nicht im Kopf gehabt, aber ich habe sie mitgelesen, als ich sein Buch gelesen habe, weil wir in der Sozialen Arbeit ein großes Problem auf uns zu kommen sehen. Es ist die Frage, wie denn das soziale Netz

künftig finanziert werden soll, wenn aufgrund der demographischen Entwicklung, nicht mehr vier Arbeitnehmer auf einen Rentner, sondern ein Arbeitnehmer auf vier Rentner kommt. Und dann geht das eben aus Steuerabgaben nicht. Jedenfalls nicht nach dem jetzigen Steuersystem. Und die Gemeinwohlökonomie bietet eine geniale Idee, dass sie nämlich Firmen in ihrer Gemeinwohlbilanz besserstellt, wenn die Verantwortung im Sozialraum übernehmen. Also ich sag ein Beispiel: wir haben eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung, die diese Kurbelwellen verpackt, die kriegt ihren Auftrag von der Automobilindustrie hier in der Region. Also ein mittelständiger Metallbetrieb, der diese Kurbelwellen produziert und jetzt bei uns verpacken lässt. Im Moment hat diese Firma, die diese Kurbelwellen produziert, keinerlei materiellen Vorteil davon, dass sie eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung beauftragt. Die könnte das ja auch in Lettland zusammenschrauben lassen. Aber dadurch, dass sie eben im Sozialraum Verantwortung übernimmt für die Arbeit von 40 Menschen mit Behinderung, die das eben leisten, dadurch könnte sie in der GWÖ ihre Gemeinwohlbilanz verbessern und über den Gedanken, steuerliche Entlastung erfahren. Zollschranken und Handelshemmnisse fallen weg. Wenn man sich das überlegt, dann würde man sozusagen eine Idee bekommen, wie ein Wirtschaftsmodell der Zukunft sich auf den sozialen Bereich auswirken könnte. Und da bin ich natürlich, als einer der für Soziales Verantwortung trägt, hoch dran interessiert, dass man das private Kapital mit ins Boot bekommt. Über die Steuerabgaben geht's nicht, Qualitätseinbußen werden wir nicht wollen, also muss irgendwo anders das Geld herkommen und das geht nur aus der Unternehmensseite.

I.: Welche Wünsche sollte dann die Gemeinwohlökonomie hier in der Einrichtung erfüllen?

Hr. Knorr: Naja, also sie hatten ja gefragt, wo kommt das Ganze her. Also das war sozusagen der Ursprung. Als ich das Buch gelesen habe, habe ich gemerkt, also erstens knüpft das alles zusammen, was ich sonst so gedacht habe und zweitens verbirgt sich ja darin eine Idee für Diakonie der Zukunft. Und jetzt in dem Beispiel hier, dass ich genannt habe, wäre es natürlich super, wenn in der Region, die großen Firmen, die großen Player, die hier das Geld bewegen, Verantwortung übernehmen würden für die Teile des sozialen Netztes, die künftig nicht mehr vom Staat finanziert werden können. Ausstattung Kitas, Ausstattung Schulen, wer betreibt die Digitalisierung der Schulen. Sie haben das ja jetzt mitbekommen fünf Milliarden können nicht mal verteilen werden, weil die Länder mit dem Bund sich nicht einigen. Also da ist ein großer Bedarf in der Zukunft und im Moment geht das aus dem Bundeshaushalt, also aus Steuern und Abgaben, aber das geht eben 2035 nicht mehr und da muss man eine andere Idee entwickeln. So und was passierte jetzt nach 2013: also ich war begeistert von dem Buch und diskutierte es fröhlich mit meinen Söhnen und mit meiner Frau und dann sind wir nach Hause gefahren

und dann bin ich in die Leitungskonferenz von Herzogsägmühle gegangen und habe gesagt „schaut mal her, da ist ein gutes Buch. Habe ich gelesen. Lest das mal und beschäftigt euch damit und sagt, ob wir das machen sollen oder nicht.“ Und dann war die Resonanz sehr, sehr positiv, die Leute haben gesagt „doch das sollten wir eigentlich machen.“ Dann haben wir 2014 mit der Uni in Nürnberg, mit dem Professor König, drei Workshoptage hier gehabt, wo wir die erweiterte Führungsriege erst mal konfrontiert haben mit der Gedankenwelt der GWÖ und Fragen gestellt haben. „Wie viel Arbeit würde das mit sich bringen, wenn wir das machen wollen, dass wir uns selbst bilanzieren lassen?“ 2015 fiel dann die Entscheidung „ja wir wollen bilanzieren“ und ich habe dann eben den Erstbericht geschrieben. Wieder im Urlaub, da waren wir dieses Mal in Mecklenburg-Vorpommern und ich saß morgens von halb sieben bis halb neun an meinem Rechner und habe geschrieben, während die Familie noch geschlafen hat. Und ab und zu musste ich mit Herzogsägmühle telefonieren, um irgendwelche Kenndaten zu erheben, die ich halt nicht präsent hatte für den Bericht. Also Krankheitstage zum Beispiel oder das schöne Beispiel mit den Emissionen: Welche Emissionen verursacht Herzogsägmühle? Da war meine erste Reaktion „Ja wieso, keine!“, Soziale Arbeit macht keine Abgase. Und dann habe ich überlegt „so ganz stimmt das wahrscheinlich nicht“, weil da oben haben wir die 250 Kühe, die machen Methan und dann ist mir eingefallen wir haben 191 Dienstautos und dann habe ich hier angerufen und gesagt „ich brauch mal die Gesamtkilometerleistung, die die Dienstautos im Jahr fahren.“ 2,4 Millionen Kilometer fahren unsere Autos im Jahr. Und dann habe ich gesagt, dass ist noch nicht alles, weil jetzt kommen die Mitarbeiter ja auch noch zum Arbeitsplatz hin und zurück und das sind noch mal 4,8 Millionen Kilometer, die wir da pro Jahr zurück legen. So, und dann habe ich gedacht „ok, was ist mit Elektromobilität, was ist mit Carsharing? Ja eigentlich in Kinderschuhen. Also ganz bisschen, so am Anfang. Dann merkst du, wie plötzlich so eine Frage aus der Gemeinwohlökonomie einen Gedankenprozess auslöst, dass man diese Frage unserer Mobilität, vielleicht noch anders und intelligenter organisieren können muss, als wir´s bisher getan haben. So kam dieser Erstbericht zustande in diesem Urlaub. Ich kam dann mit den 70 Seiten wieder nach Hause und habe dann in den Leitungsrunden in Herzogsägmühle und in drei Zukunftskonferenzen mit den Mitarbeitern diesen Erstbericht überarbeitet. Also die Frage war „was hat der Knorr vergessen? Was sieht er zu gut? Was sieht er zu schlecht? Wo hat er einen blinden Fleck?“ Und dann wurde aus dem Erstbericht der überarbeitete Erstbericht und den haben wir im Herbst 2016 bei der Gemeinwohlökonomie eingereicht, zur Zertifizierung und im März 2017 waren dann die Zertifizierer da und haben hier das Audit gemacht. Im Sommer hatten wir dann das Testat. So entsteht sozusagen aus einem Literaturstudium ein Pionierunternehmen der Diakonie. Wir sind das erste Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland, was zertifiziert ist.

I.: Gab es auch Alternativen, die besprochen wurden in den Leitungskonferenzen?

Hr. Knorr: Ne, wir haben tatsächlich Alternativen nicht wirklich gesehen. Also ich erlebe jetzt natürlich diese Debatte um die Frage „Was ist mit den anderen Nachhaltigkeitssiegeln? Oder CSR – Siegeln, oder was ist mit dem Grünen Gockel bei den Kirchengemeinden und so weiter?“ Aber das was mich am meisten überzeugt bei der Gemeinwohlökonomie, wenn man auf das System schaut ist, dass es eben ein System ist, was alle Bezüge in den Blick nimmt – gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche Bezüge. Der grüne Gockel kümmert sich darum, dass eine Kirchengemeinde umweltfreundlich ist, das ist in Ordnung und schön und gut, aber es hat natürlich überhaupt nichts zu tun mit der Frage von Transparenz, mit der Frage von Diskriminierung und Kinderarbeit und so weiter. Und das macht die Gemeinwohlökonomie sehr intelligent, dass sie alle gesellschaftlich relevanten Prozesse in den Blick nimmt. Deswegen gab es tatsächlich keine Alternative. Wir haben die Alternative kurz diskutiert, ob wir ohne Zertifikat auskommen, also wir machen nur den Bericht selber, und haben dann gemerkt: ne wir brauchen auch das Zertifikat, wir brauchen jemanden, der da von außen drauf schaut und das bewertet. Und jetzt nächstes Jahr kommt die Folge-Zertifizierung nach der neuen Matrix dann, die alte war noch nach der 4.1, und ganz viele Sachen sind jetzt hier in der Debatte, die halt für die Rezertifizierung verbessert werden müssen. Also es stößt Prozesse im Unternehmen an.

I.: Jetzt haben sie ja schon beschrieben // ich meine es ist eine sehr große Einrichtung // dafür so einen Bericht zu erstellen ist vermutlich sehr aufwendig. Es ist ja auch noch so, dass die Bilanz am Ende ja jetzt noch keine finanziellen Vorteile mit sich bringt.

Hr. Knorr: Ja also es bringt Marketing. Image- mäßig hat´s viel ausgelöst auch erstaunlicherweise nur positiv koloriert (unv.). Da hinten hängt an der Tür der Bericht aus der Süddeutschen Zeitung, der mir sehr gut gefallen hat und wir haben zwei wunderbare Fernsehberichte im Bayrischen Fernsehen gehabt zu dem Thema. Das ist Öffentlichkeitsarbeit und da ist vieles mit Geld nicht zu bezahlen, das muss man einfach so sehen, das hat sehr viel mit einem positiven Image des Unternehmens zu tun. Aber die wesentlich wichtigere Wirkung ist ja in das Unternehmen hinein, in die Mitarbeiterschaft hinein. Wir haben in der zweiten Führungsebene, die Kollegen, die 35 bis 45 Jahre alt sind, die haben eine sehr, sehr hohe Affinität zu diesen vier Werten der Gemeinwohlökonomie. Früher, also in den 60er/70er Jahren, wenn sie nach Herzogsägmühle gekommen wären und hätten einen Heimleiter gefragt „warum arbeitest du hier?“ dann hätte er gesagt „Ja, weil´s christlich ist, weil ich Diakon bin, weil das Nachfolge Christi ist, weil ich Gottesdienst in dieser Form mache.“ Das sagen heute noch fünf Prozent der Mitarbeiterschaft von Herzogsägmühle. Wir haben eine

säkularisierte Ausbildung. Nicht, dass die Leute uninteressiert wären an spirituellen Fragestellungen, gar nicht, aber sie sind nicht religiös sozialisiert. Und du kannst mit dem Evangelium hier nicht wedeln und dann laufen die Leute einem hinterher und sagen „das ist toll“, sondern es würde eher kritisch gekuckt: wie ist die Diskrepanz zwischen dem was ihr Frommen behauptet und dem was ihr wirklich tut. Und bei den Gemeinwohlökonomie Werten – Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz/Mitbestimmung – gibt es keinen aus dieser Generation der 30 bis 45 Jährigen, die da sagen „also das ist ja Quatsch, das brauchen wir nicht“ und das hatten wir am Anfang gar nicht auf dem Schirm, aber das ist eine sehr wesentliche Wirkung ins Unternehmen, weil das eine hohe Bindungskraft entwickelt, in diese zweite und dritte Führungsebene. Und das ist eigentlich auch ein sehr schönes Erleben. Ich habe da so eine Kontaktgruppe (unv.) eingerichtet, wo Leute, die sich halt informieren wollen und dann regelmäßig Informationen bekommen. Da stehen wir jetzt bei 87 Namen drin, die eben irgendwo alle (oder fast alle) Personalverantwortung bei uns haben und denen das einfach wichtig ist, dass an dem Thema weitergearbeitet wird. Also die Wirkung nach außen ist nicht so wichtig, wie die Wirkung nach innen.

I.: Was hat sich denn seit dem sie den Bericht erstellt haben konkret geändert hier in der Einrichtung?

Hr. Knorr: Tausend Dinge. Und zwar ganz Große und ganz Kleine. Sie werden heute Mittag ja den Herrn S. noch kennen lernen, der unser Energiemanagement macht, dass ist die größte Stellschraube, an der wir da drehen. Wir sind im Energiebereich bei ungefähr 750 000 Euro Umsatz im Jahr, die wir also praktisch ausgeben und wir haben zum Beispiel zwei Blockheizkraftwerke, die mit Gas betrieben werden und es steht die Frage im Raum: Erstens, wo kommt das Gas her? Was für ein Gas ist das denn, was da rein geht? Und zweitens: Was passiert mit dem Strom, der da rauskommt? Bisher haben wir das eingespeist, ins öffentliche Netzt. Das ist aber wahrscheinlich nicht intelligent. Wahrscheinlich ist es intelligenter das speichern zu können und selbst in den Zeiten, wo kein Strom produziert werden kann, sondern nur verbraucht wird einspeisen zu können in unser eigenes Netzt. Und so eine Idee, die braucht enorme Investitionen, denn sie braucht Stromspeicher- Puffer und so weiter. Und das würde aber ökologisch sehr nachhaltig wirken. Wird ausgelöst durch die Beschäftigung mit der Frage ökologischer Nachhaltigkeit in der GWÖ.

Und da gibt´s jetzt ganz viele kleine Beispiele: Eines meiner Lieblingsbeispiele sind meine Leberkässemmeln. Wenn wir gleich rüber gehen in den Markt können sie eine Leberkässemmel kaufen. Die wurde in Quadratmeter Alufolie verpackt. Und die Alufolie lebte genau drei Meter: Von der Wursttheke über die Kasse bis zum Papierkorb am Ausgang. Da haben die Schüler das halt weggeworfen. Und das ist nicht intelligent; das

ist auch nicht nahhaltig. Jetzt haben wir fettdichte Tüten, die recycelbar sind. Überhaupt kein Problem. So gibt es sehr viele Beispiele, wo man in dem Bereich Ökologie die Augen geöffnet bekommt und anders anfängt nachzudenken und das anders zu organisieren. Ich habe eine Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit jetzt gerade abgeschlossen. Einer schreibt rein: „Also von Gemeinwohlökonomie reden, aber sich im Alltag nicht daran halten, das geht ja gar nicht. Ich habe zu meinem zehnjährigen Dienstjubiläum so eine billige Uhr bekommen, die ist produziert in China. Das hat nichts mit Wertschätzung zu tun und mit Nachhaltigkeit gleich gar nicht." Da habe ich mich natürlich furchtbar erschrocken. Habe mich geärgert, aber nur 30 Sekunden lang, weil dann habe ich mich nicht mehr geärgert, sondern mich gefreut, dass das jemanden auffällt, dass wir so doof sind solche Präsente zu kaufen *lacht*. Das ist uns aber nicht aufgefallen, also wir haben die halt gekauft, weil wir sie uns leisten konnten. Und wo die herkamen, hat uns nicht interessiert. Und man merkt an diesen Beispielen, dass auch dann, wenn du selbst überzeugter GWÖler bist, dass noch nicht heißt, dass das überall funktioniert und umgesetzt ist.

Vielleicht noch ein anderes Beispiel: Wir haben jetzt vorgestern, die Veranstaltung gehabt mit dem ADAC hier. Wir haben eine Mobilitätsapp jetzt scharf geschaltet, das heißt, dass alle unsere Dienstfahrten jetzt künftig im Internet nach zu lesen sind und Leute sich einbuchen können zum Mitfahren. Sodass also die Auslastung der sowieso fahrenden Fahrzeuge verbessert wird. Eine Idee zur Nachhaltigkeit.

Eine Idee zum Bereich Mitbestimmung/Transparenz/Mitentscheidung: Wir haben solche intranetbasierte Diskussionsforen eingerichtet gehabt 2017, in denen wir Zukunftshemen des Unternehmens online diskutieren ließen. Von allen, die das wollten. Und das auch zum Beispiel eine Frau, die in Elternzeit ist und zuhause sitzt, aber die auf diese Weise am Unternehmen Teil haben kann. Und so gibt es jetzt wirklich sehr viele Beispiele, wo wir sagen „Ok, aus dem Grund, der da eben in der Matrix benannt ist und der uns als Frage gestellt wird, aus dem Grund machen wir das jetzt anders als vorher."

I.: Wie war da die Nachfrage bei dem Intranet?

Hr. Knorr: Gute Frage. Wir hatten 231 Mitdiskutanten in neun Foren und haben festgestellt: Handwerker und Hauswirtschaftler beteiligen sich nicht oder zu wenig. War eine der wesentlichen Erkenntnisse: das Medium „Infonet" ist nicht gut geeignet für die. Zweitens: die Diskussion in diesen neun Feldern gewann deutlich an Qualität und inhaltlicher Tiefe, als nicht mehr einzelne Personen reingeschrieben haben, sondern Teams nach Teamsitzungen, nach Klausurtagen sich zu einzelnen Themen positioniert haben. Also zum Beispiel eine Frage: „Wie wollt ihr künftig den mobilen Datenzugriff haben? Wollt ihr überall und immer, auch aus dem Urlaub auf eure Mails zugreifen können, oder wollt ihr das eben gerade nicht? Wollt ihr, dass das Unternehmen von euch

erwartet, dass ihr sonntags die Mails gelesen habt, oder wollt ihr das gerade nicht?“ So eine einfache Frage hat weitreichende Auswirkungen hinsichtlich der Frage „mit welchen Geräten gehst du um? Mit welchen W-Lan Netzt?“ und so weiter, also das hat technische Auswirkungen. Die kosten auch richtig Geld. Und die Frage wurde im „Infonet“ jetzt breit diskutiert, aber gewann an Tiefe, als jetzt Teams in der Sozialpsychiatrie gesagt haben „jetzt machen wir mal einen halben Klausurtag zu der Frage „Datenzugriff der Zukunft“.“ Und dann bildet das Team sich eine Meinung und das kam dann ins „Infonet“. Insofern sind die 231 Post die da drin sind auch schon wieder mit Fragezeichen zu sehen, denn bei manchen stehen zehn Leute dahinter oder so. Also das muss man immer genau anschauen. Dann haben wir gemerkt: neun Themen gleichzeitig ist zu viel. Ist nicht gut. Ist nicht intelligent. Und die Dauer des Laufs mit viereinhalb Monaten war zu lang. Und jetzt werden wir in 2019 dieses Thema Mitarbeiterbeteiligung mit solchen „Infonet“ gestützten Laboratorien machen, aber nur noch drei maximal und nur noch vier bis maximal sechs Wochen Laufzeit, sodass auch eine Meinungsbildung da drin komprimierter erfolgt und man auch schneller zu einem Zwischenergebnis oder Ergebnis kommt. Das ist sehr wichtig, weil die Leute sonst frustriert sind.

I.: Werden Hilfeberechtigte da auch beteiligt in irgendeiner Form?

Hr. Knorr: *lacht* Bisher noch nicht.

I.: Aber steht das im Raum?

Hr. Knorr: Ja. Das ist tatsächlich eine Schwachstelle. Wir hatten das ganz kurz überlegt am Anfang, als wir in den ganzen Prozess reingegangen sind, wie wir die Hilfeberechtigten mit rein bekommen. Da waren so Ideen mit Energiesparwettbewerben, also die Wohngruppe, die am meisten Heizöl gespart hat kriegt einen Preis oder so. Und das haben wir dann wegen Komplexität und wegen unserer Manpower, die da notwendig wäre nicht gemacht. Aber ich habe jetzt eben gemerkt, sie werden die Menschen, wenn alles klappt, heute Nachmittag noch kennen lernen, dass die Idee der GWÖ und unsere Befassung damit so viel ausgelöst hat, dass sich auch Hilfeberechtigte von sich aus damit beschäftigen. Die Tagesstätte für psychisch Kranke in Weilheim, Clubhaus Oase, die wollen ein GWÖ Clubhaus werden und haben erst mal angefangen ihre Beschaffenheit (unv.) anzukucken, also wo kommt das Papier bei denen her? Da musste ich nicht machen, dass ich sag „jetzt macht das mal“, sondern das haben sie selbst gesagt. Die psychisch kranken Erwachsenen haben gesagt „da müssten wir jetzt eigentlich mal was tun“ und das ist ein Beispiel dafür, dass wir unbedingt die Ebene der Hilfeberechtigten jetzt im zweiten Umlauf mit ins Boot bekommen müssen. Das geht jetzt bei machen Sachen nicht sehr gut, also zum Beispiel: Transparenz von Investitionsentscheidungen, da braucht man sehr viele Informationen um zu verstehen

warum wir jetzt eine Gemeinschaftsküche neu bauen und das kann ich weder von einem psychisch Kranken, noch von einem geistig behinderten Menschen, von einem Wohnungslosen wirklich erwarten, dass er sich in die Tiefe damit befasst. Weil der würde nur fragen „warum könnt ihr so viel Millionen in eine Küche stecken und nicht mein Zimmer renovieren?“ Ich versteh die Haltung. Warum nicht das Zimmer renovieren, wenn man doch so viele Millionen für eine Küche hat, nur wir wissen eben, warum wir eine Küche bauen müssen. Diese Information, die dafür notwendig ist, dass man so eine Entscheidung trifft, die ist auch nicht auf allen Ebenen vorhanden und muss auch nicht auf allen Ebenen vorhanden sein, aus meiner Überzeugung, das müssen die richtigen Leute bewerten können. Deswegen würde ich da auch immer Grenzen sehen. Also die GWÖ hat oft so eine Tendenz, dass man in Richtung 100% denkt und das würden wir bei so einem Beispiel nicht tun.

Schönstes Beispiel ist die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen – die GWÖ träumt ja eigentlich davon, dass das Unternehmen in Besitz der Mitarbeiter ist, das geht aber in der Diakonie arbeitsrechtlich gar nicht. Die dürfen nicht einmal Vereinsmitglied sein, wenn sie bei uns arbeiten und wenn sie Vereinsmitglied schon sind ruht die Mitgliedschaft. Da stehen rechtliche Bestimmungen dann dagegen. Und das Beispiel zeigt eben, dass man nicht in jedem Item 100% anstreben muss, sondern an den sinnvollen Stellschrauben drehen sollte. Alles das was bei uns Menschenwürde angeht, da sehen wir wenig, wo wir wirklich noch Nachholbedarf haben. Also Menschenwürde ist tatsächlich so ein Thema, wo wir sagen, dass ist eigentlich bei uns wirklich von vorn bis hinten bespielt. Die Solidarität und Gerechtigkeit da sind in einzelnen Feldern, zum Beispiel bei der Kooperation mit Mitunternehmen, noch Entwicklungsmöglichkeiten. Wir haben eine Beschäftigungsinitiative in Landsberg, das sind elf Gesellschafter mit dabei. Das ist super, da ist die Stadt dabei, der Landkreis, die Caritas, das Rote Kreuz, und nicht als Konkurrenten, sondern als Kooperationspartner. Das ist eine neue Erfahrung, das hatten wir früher so nicht. Früher haben wir lieber alles allein gemacht, jetzt machen wir lieber alles miteinander zusammen, was wir nicht allein machen wollen.

Bei der ökologischen Nachhaltigkeit habe ich Beispiele benannt: Autofahren, die Eier – wo kommen die her, wo gehen die hin, haben wir Eier aus Legebatterien oder nicht, wo kommt unser Kopierpapier her und so weiter – da ist deutlich Verbesserungspotenzial und bei der Transparenz und Mitentscheidung sind wir eigentlich nicht im Sinne der GWÖ ganz vorne, aber im Sinne unserer Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne. Weil wir so weit wie möglich eigentlich Mitarbeiter beteiligen an den Prozessen. Insofern bietet dieses Raster schon eine sehr gute Blaupause für die Frage „wie steure ich ein Unternehmen?“

I.: Jetzt haben sie ja zum Teil schon angesprochen, dass es durch die Form Diakonie in manchen Punkten Schwierigkeiten gibt. Als sie die Idee hatten und damit quasi mit dem Thema GWÖ in den Vorstand gekommen sind wie waren da die Reaktionen?

Hr. Knorr: Mit Ausnahme einer Dame, waren die Reaktionen durchweg positiv. Die Dame hat uns inzwischen auch verlassen. Die konnte sich mit diesem Gesamtkonzept eben überhaupt nicht anfreunden und fand das alles viel zu wenig hierarchisch und viel zu wenig Vorgaben und gut, das ist halt ein anderes Unternehmensleitungsbild. Wir haben sonst im Unternehmen nur Zustimmung, witzigerweise sogar so, dass ich sagen würde, da ist nicht mal ein schleichender Widerstand bei den Leuten, den ich nicht höre. Weil das gibt es ja bei anderen Themen. Niemand sagt dem Chef gern selbst, dass er da auf dem falschen Dampfer ist. Aber bei der Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit siehst du das ja, was für Rückmeldungen da kommen. Und da schreiben die Leute, natürlich anonymisiert, schon „da und da ist also Herzogsägmühle doof“ und wenn das Thema GWÖ kommt, dann ist eher die Botschaft „macht das konsequent; wieso habt ihr denn das immer noch im Unternehmen, wenn´s doch GWÖ sein soll?“ Also man sieht, dass nicht die GWÖ kritischen Fragen gestellt werden, sondern dass das Vollziehen im Alltag kritisch angeschaut wird. Und das ist ja genau das worum es geht. Das ist ja gut. Ist ja richtig so. Ich habe witzigerweise auch sonst in meinen Gesprächen mit Unternehmern, mit dem Arbeitskreis Wirtschaft hier in der Region, in der Diakonie, in der Kirche, sehr wenig Widerstand. Dieses Konzept ist sehr überzeugend.

I.: Obwohl es ja eigentlich auch sehr aufwendig und bestimmt auch kostenintensiv ist?

Hr. Knorr: Ja wobei die Kosten jetzt wirklich nicht das entscheidende Thema sind. Die ganze Zertifizierung hat mich 8000 Euro gekostet, also das ist jetzt wirklich ein außerordentlich überschaubarer Betrag. Du kannst natürlich sagen „ja, drei Zukunftskonferenzen mit 35 Leuten, was haben die denn alle verdient?“ Das sind die sogenannten Eda – Kosten. Also das Geld fließt eh ab, ob die sich jetzt damit beschäftigen oder mit was anderem. Das ist nicht wirklich betriebswirtschaftlich interessant. Das aufwendige ist natürlich ein Argument, das würde ich auch nicht ganz in Abrede stellen. Auf der anderen Seite: wenn der Direktor in der Lage ist in 14 Tagen á zwei Stunden morgens 75 Seiten zu fertigen und drei Zukunftskonferenzen mit 40 Mitarbeitern ausreichen, um das zu überarbeiten, dann ist das jetzt auch nicht so aufwendig, dass man sagen müsste, das kann man sich nicht leisten. Ich find den Aufwand und den Ertrag nicht in einem Missverhältnis bei der GWÖ.

I.: Aber auch sehr schön, dass das auch so angekommen ist dann auch bei der Diakonie.

Hr. Knorr: Ja! Gut und bei Diakonie und Kirche, das ist jetzt natürlich wieder eine eigene draufschaue „wie gut gelingt es dann den ganzen Apparat da in Bewegung zu bringen?“

und da muss man natürlich sagen, dass das ein ganz dickes Brett ist, was da gebohrt werden muss. Die Diakonie hat´s immerhin geschafft ein Rundschreiben zu verfassen, wo sie drei Nachhaltigkeitsstrategien vorstellen und die GWÖ war dann dabei und wurde mit empfohlen, als eine von diesen dreien. Sie haben´s immerhin geschafft einen großen Fachtag zu organisieren im Februar 2016 in Nürnberg. Da waren 170 Leute da, die waren sehr positiv in der Resonanz. Christian Felber war auch da. Da war nicht nur Diakonie und Kirche da, zum Beispiel habe ich dort die Nachhaltigkeitsbeauftragte des Münchner Flughafens kennen gelernt. Das heißt aber jetzt noch nicht, dass wir soweit wären, dass alle diakonischen Werke und Kirchengemeinden bilanzieren. Da ist der Dampfer sehr schwerfällig und sehr langsam. Das muss man einfach so sagen. Die sagen „das ist nett“, aber das heißt jetzt noch nicht, dass die sich selbst an die Arbeit machen. Und immerhin gibt es jetzt, ich glaube elf kirchliche Organisationen, die im Zertifizierungsprozess sind, oder schon fertig sind. Und es gibt in der GWÖ einen eigenen, neu gegründeten Arbeitskreis: Kirche und kirchliche Institutionen. Ich war dabei, beim aus der Taufe heben. Da sind jetzt 55 Kontaktnamen dahinter und dieser Arbeitskreis setzt sich zum Ziel, dass eben in kirchlichen Institutionen, Kirchengemeinden und Dekanaten, in kirchlichen Unternehmen die GWÖ Platz gewinnt und nach diesen Indizes eben bilanziert wird. Das geht nicht von heute auf morgen. Das ist völlig klar. Aber ich sag auch immer, wenn ich Vorträge halte, macht euch bewusst, dass das eine sehr junge Bewegung ist. Das Buch von Christian Felber ist erst seit 2012 in der Form, wie wir es jetzt kennen richtig auf dem Markt verfügbar. Das sind sechs Jahre. Und welche andere gesellschaftliche Entwicklung hat denn in sechs Jahren so viel geschafft, dass man Lehrstühle hat europaweit, dass es in die Wissenschaft einzieht, das Unternehmen, wir sind an die 500 Unternehmen die jetzt bilanziert sind, dabei sind, dass es in Politik eine Rolle spielt - Koalitionsvertrag Baden-Württemberg oder Staatsvertrag in Südtirol, dass es im Bundestag jetzt eine Fraktionsübergreifende Kontaktgruppe GWÖ gibt - haben wir dieses Jahr geschafft. Nicht viele junge Bewegungen können das von sich als Bilanz herzeigen nach fünf/sechs Jahren.

I.: Gibt es noch andere, besondere Umstände, die sich ergeben haben bei der Erstellung vom Bericht, aus der Tatsache begründet, dass es jetzt eine soziale Einrichtung ist, auch mit dem Träger Diakonie?

Hr. Knorr: Also natürlich haben wir arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und Vereinsrechtliche Rahmenbedingungen, die nicht in allen Punkten den Richtlinien der GWÖ entsprechen. Selbst bei dem einen Punkt mit dem „living-wages“, also dem notwendigen Mindesteinkommen, damit man menschenwürdig leben kann, da schlägt ja die GWÖ diese bis zu 1300 Euro vor, da sind wir in einzelnen Arbeitsverhältnissen zum Beispiel in unserer Integrationsfirma darunter, weil wir das halt nicht erwirtschaften. Ich

reagier aber da drauf nicht so, dass ich sag „ja dann ist die GWÖ eben falsch“, sondern ich reagiere so darauf, dass ich sag „ok, wir können und wollen an manchen Stellen nicht alles erfüllen, was die GWÖ vorgibt.“ Das heißt aber nicht, dass sie falsch ist. Das heißt nur, dass da Systemgrenzen sind. Und über die Frage der Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen kann man trefflich streiten – geht bei uns aber nicht. Oder, was die ja auch vorschlagen: Auswahl von Führungskräften durch Mitarbeitende. Der Wirt, der Schraubenhersteller, der immer beim Fußball die Bandenwerbung macht, der macht das. Der lässt alle zwei Jahre seine Abteilungseiter von seinen Leuten bestätigen. Ankreuzen: „wollen wir den weiter haben als Chef oder nicht?“ Das geht in den Arbeitsvertragsrichtlinien der evangelischen Kirche nicht. Und jetzt kann man sich streiten: was kommt für ein Unternehmen dabei raus, dass das tut. Also ist das ein intelligentes Instrument, um unfähige Führungskräfte wieder abzuservieren oder ist das ein dummes Instrument, weil es dazu führt, dass Zucker verteilt werden und man kuckt, dass man gut bewertet wird? Also freie Diskussion der Kräfte. Ich würde mich jetzt nicht hinstellen und sagen, weil es in der Kirche nicht geht ist es deswegen falsch, was die GWÖ sagt. So gar nicht. Das ist ein interessantes Modell. Manchmal würde man sich ja sogar Wünschen ja, man könnte einen Chef mal abwählen *lacht*.

Und das sind halt Beispiele, wo jetzt aufgrund unseres Systems Grenzen deutlich werden. Die deutlichste Grenze ist natürlich in der Refinanzierung unserer Angebote. Das Beispiel ist immer: Wir haben Angusrinder, die verkaufen wir teuer in der Metzgerei an die Kundschaft, der Umgebung. Die reichen Leute können sich Angusrind leisten. In meiner Gemeinschaftsküche an die Behindertenhilfe kann ich Angusrind nicht verfüttern. Da komm ich mit dem Tagessatz nicht hin den der Kostenträger mir gibt. So und jetzt kommt natürlich die Frage: ist das eigentlich richtig? Also ist das eigentlich richtig, dass der reiche Mensch aus Peiting mein Rind kaufen darf, aber ich in meiner Küche es nicht einsetzen kann, weil´s Geld nicht dafür reicht. Oder ist das eigentlich falsch? Wo kommt denn das Fleisch dann her, dass wir verfüttern können? Warum ist das denn so billig? Und schon sind wir mitten drin in der schönen Diskussion über Gemeinwohlökonomie, über die Nachhaltigkeit. Da sind lange Transportwege, Massenviehhaltung, subventionierte Schweinebetriebe mit 20000 Schweine auf einem Haufen, wo in unmenschlichen Arbeitsverhältnissen Leute dabei sind. Das interessiert niemanden was beim Norma in der Ladentheke liegt. Billig muss es sein. Und ich werde im nächsten Jahr mit dem Kostenträger, das ist bei uns insbesondere der Bezirk Oberbayern, genau über diese Frage in den Streit gehen und fragen „wer von uns beiden hat ein Interesse daran, das regional beschafft werden kann? Ist das das Interesse von Herzogsägmühle oder ist das das Interesse von dir?“ und dann wird er mir antworten „Da ist das Interesse von Herzogsägmühle“ und dann werde ich sagen „nein, es ist das Interesse des Staates, weil, der Staat muss dafür sorgen, dass ökologisch vernünftig, nachhaltig produziert und

konsumiert werden kann, weil damit Folgekosten vermieden werden. Im Klimaschutz in der Psychiatrie und so weiter.“ Und auf die Debatte freue ich mich sehr, weil, das ist eine gesellschaftliche Frage: kapiert der Staat, dass er für die regionale Beschaffung Geld in die Hand nehmen muss oder kapiert er das nicht? Wenn er sagt „ne das überlasse ich dem freien Markt der Kräfte.“, dann wird völlig klar sein, dass beim Kleidereinkauf mit psychisch kranken Erwachsenen T-Shirts aus Bangladesch gekauft werden. Und dann muss man sich nicht wundern, wenn die Fabrik abfackelt und 20 Leichen liegen da. Das ist die Konsequenz dann aus dem, dass man sagt „ich will eben keine regionale Beschaffung sponsoren.“ Ist völlig klar. Wenn ich aber sage, „ne ich will regionale Beschaffung sponsoren“, dann muss der Kostenträger sagen „ok, pass mal auf, das machen wir so: ist das Unternehmen gemeinwohlbilanziert oder nicht? Wenn´s gemeinwohlbilanziert ist bekommt´s 50 Cent pro Tag, pro Platz auf den Preis drauf. Dann kann man regional beschaffen. Und dann habe ich einen materiellen Vorteil gegenüber dem Konkurrenten der unethisch produziert und genau das ist das System Gemeinwohlökonomie. Man fördert das ethisch vernünftige Handeln. Und ich bin sehr gespannt darauf, wie tief durchdringe ich damit Politik. Warum stellen die in Baden-Württemberg die Haushaltsmittel ein, sodass jetzt Unternehmen bilanzieren können? Also der Staat fördert die Bilanzierung von Unternehmen. Ja warum? Weil sie begriffen haben, dass das zu einem nachhaltigeren, intelligenteren Konsum und zu einer intelligenteren Produktion beiträgt, also Kosten am Ende der Kette wieder eingespart werden. Sonst würden sie das auch nicht machen. Wenn das nur Geld kosten würde nicht. Und ich bin eben tatsächlich davon überzeugt: wir werden in relativ naher Zukunft das in den Koalitionsverträgen in der Bundesrepublik Deutschland wiederfinden dieses System. Weil das einfach überzeugend ist. Die einzigen die von ihrem Parteiprogramm da nicht begeistert sein dürften ist die FDP, weil die immer vom Markt träumt und das freie Spiel der Marktkräfte das Dogma ist, dem die sich verschreiben. Nur das greift eben hier dann einfach ins Leere. Und alle anderen Parteien und das ist jetzt ziemlich egal ob links oder rechts, verstehen das sofort. Warum soll ich, wenn ich Möbel kaufe, chinesisch produzierte Möbel kaufen müssen. Nur weil sie billiger sind. Ist doch doof. Hier ist der Schreinermeister, der könnte die mir verkaufen. Und der Schreinermeister bildet aus, hier vor Ort. Und der Schreinermeister hat aber eine Oma und die muss ins Altenheim. Und das Altenheim muss aber hier sein und nicht in China. Und schon sind wir dabei: Wie kann der Schreinermeister mit seinem Kapital das Altenheim mitfinanzieren? Und den Gedanken mal durchzukauen: das gibt einen anderen Staat, da gibt eine andere Bundesrepublik Deutschland und genau da will ich hin.

I.: Haben sich auch irgendwelche Nachteile daraus ergeben, dass sie den Bericht erstellt haben?

Hr. Knorr: Ne, kann ich jetzt so nicht sagen. Was man schon kritisch beleuchten kann, ist die Qualität des Audits an sich. Also man muss auch da wieder nüchtern betrachtet sagen, „ok, wo soll auch die Expertise herkommen, wenn wir jetzt erst seit fünf Jahren überhaupt bilanzierende Unternehmen haben. Und jetzt jeder von diesen Auditoren vielleicht 30 schon gemacht hat oder so. Wo sollen die Vergleichszahlen dann herkommen, dass man wirklich expertenmäßig einschätzen kann, ob das jetzt sehr gut, gut oder befriedigend ist, was wir da tun. Man darf das wahrscheinlich auch nicht wirklich erwarten, dass das jetzt in einer exzellenten Qualität im Audit selbst abläuft. Das ist anders als jetzt beim TÜV, wenn wir Qualitätsmanagement machen, da haben wir ja auch Audits, das sind Leute die jetzt seit 15 Jahren, 20 Jahren nichts anderes machen, als Freie Wohlfahrtspflege zu auditieren. Die haben natürlich sehr genau auf dem Schirm, wie eine Sozialpsychiatrie organisiert werden kann, oder eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung. Das hat der nicht, der da zu uns kommt. Ich habe immer das schöne Beispiel: der hat mir vorgeschlagen, der Checker war ein sehr netter südtiroler Architekt, der seine beruflichen Erfahrungen insbesondere im ökologisch sinnvollen Bauen hat und der hat angeregt, dass wir den besten Dämmstoff hier anbauen. Das ist Hanf. Der ist also davon überzeugt, dass Hanf der ökologisch nachhaltigste und beste Dämmstoff ist, den´s in Häusern gibt. Ich habe ihm dann versucht zu sagen, dass meine Jugendhilfe sicherlich auch noch andere Verwendung für diesen Hanf finden würde, wenn wir ihn denn anbauen würden (Unv.) *lacht*. Aber das Beispiel zeigt, dass der natürlich von einer anderen Sichtweise auf ein Unternehmen schaut und auch nicht weiß, dass wir ja jeden Quadratmeter landwirtschaftliche Fläche nutzen und den Ertrag dafür brauchen und so weiter.

Das ist ja trotzdem gut, dass der drauf schaut uns seine Bewertung abgibt und nicht nur ich, ich hab ja genauso einen Schirm, der eben begrenzt ist. Also die Qualität des Audits selbst würde ich deutlich hinter den Prozess stellen. Der Prozess, den wir gemacht haben, um das Ding überhaupt zum Audit bringen zu können, der ist sehr viel wichtiger als die Bilanzierung. Und das wissen auch alle in der GWÖ. Wir haben jetzt 428 Punkte. Das ist mathematisch mehr als 425, aber real nicht. Es gibt keinen Unterschied zwischen 530 und 380. Also natürlich kannst du jetzt einschätzen, wie gut beteiligen die die Mitarbeiter und dann kannst du sagen „also das ist jetzt vielleicht 70% und das ist vielleicht 60%.“ Aber das ist sehr viel gefühlt, sehr viel nicht wirklich evaluierbar, sondern eine Einschätzung, eine Bewertung. Und das sagen aber auch die GWÖ-Leute offen, wenn man mit ihnen diskutiert. Deswegen steht sogar das ganze Punktesystem kritisch im Fokus, weil man sagt, das suggeriert eigentlich eine Genauigkeit, die das System gar nicht hat. Also wenn man nach Nachteilen fragt, würde ich sagen, das ist vielleicht einer. Uns würde es eigentlich genügen als Unternehmen, wenn diese Gemeinwohlampel käme. Wo an den Produkten dran klebt: rot, gelb, grün, so wie beim Kühlschrank: AAA,

AA, A. Und da weiß man ja auch nicht, hat jetzt der Bosch Kühlschrank wirklich AAA, weil er wie viel Kilowattstunden weniger verbraucht? Also braucht man nicht. Man braucht eine Einschätzung. Ansonsten habe ich keine Nachteile entdeckt. Ich entdecke nur lauter intelligente Vorteile, wo man sagt „Das haben wir noch nicht gewusst. Das hätte man früher auch schon wissen können, haben wir aber nicht gewusst, haben wir falsch gemacht."

I.: Jetzt wurde die Matrix ja inzwischen noch einmal geändert beziehungsweise angepasst, nachdem sie den Bericht durchgeführt haben. Was haben sie gemerkt müsste man da noch anpassen oder ändern?

Hr. Knorr: Na gut, die Matrixveränderung wird sich jetzt 2019 bei der Rezertifizierung auswirken, einfach weil aus den fünf Werten halt vier geworden sind und dafür A und B jetzt ausgefaltet ist, da wars vorher nur bloß eine Frage, das sind jetzt 20 Items statt vorher 17. Das ist aber jetzt nicht wirklich Spielentscheidend, das ist nur eine Zuordnungsfrage und manche Kennziffern tauchen jetzt nicht mehr da, sondern da auf. Liebe Leute, das ist nicht so schlimm. Interessanter ist tatsächlich: was hat sich verändert? Und was lässt sich prospektiv noch verändern? Weil nicht alles von dem kann man innerhalb zwei Jahren richtig machen. Und wir sind sehr gespannt darauf, ob die Bestrebungen auch von außen dann wahrgenommen werden oder ob wir die nur selbst fühlen. Aber ich habe eben eigentlich schon relativ viele Beispiele, wo wir tatsächlich inzwischen auf einem anderen Trip sind. Die Rezertifizierung im nächsten Jahr wird nach genau demselben System wieder ablaufen. Ich werde den Erstbericht schreiben. Wir werden wieder in Zukunftskonferenzen den durchackern und dann anmelden zum Zertifikat. Und dann muss man gucken, was da passiert.

I.: Ich glaube es ist schon ziemlich durchgekommen, aber ich stelle die Frage trotzdem noch einmal. Sie sind ja sehr positiv eingestellt an die Gemeinwohlökonomie herangegangen und an den Bericht. Wie ist jetzt da so die Stimmung vom Unternehmen und auch von ihrer Seite, jetzt nachdem sie das gemacht haben?

Hr. Knorr: Ich habe noch nie so viele sehr positive Mails bekommen, zu irgendeinem Thema, was ich sonst angeschoben habe, wie zu dem. Und das kann natürlich daran liegen, dass die Leute, die das nicht gut finden sich nicht äußern mir gegenüber. Ich will das nicht völlig ausschließen, aber wir haben keine Anzeichen dafür. Ich habe die Leitungskonferenz gefragt im April dieses Jahrs, wie sie das denn einschätzen: sollen wir den Aufwand für eine Rezertifizierung überhaupt betreiben oder genügt uns eigentlich das was wir bis jetzt gemacht haben? Da war völlig klar, unisono von allen Seiten: ihr dürft damit nicht aufhören, ihr müsst das weiter machen. Das war ein klarer Auftrag an den Vorstand: ihr dürft das Thema nicht mehr ad Acta legen und wir haben

das bisher als Pilot gemacht, also auch die ganze Innere Mission München mit dem Münchner Teil ist noch nicht dabei. Es gibt die Erwartungshaltung von den Leuten hier: Knorr sorg dafür, dass die das auch in München machen. Und die in München sind nicht sofort erfreut, wenn ich jetzt komme und sage „wir machen übrigens was Neues“. Wir sind ja im Alltag weit getrennt und die erleben mich nicht jeden Tag. Aber auch da wird diese Frage natürlich jetzt zunehmend diskutiert, weil sie das ja mitkriegen, was wir tun. Und wir haben jetzt den ersten Teilbereich der „Diakonia“, das ist die dortige Integrationsfirma, die sich zertifizieren lassen will. Einfach nicht, weil ich das jetzt sage, sondern weil das System einleuchtet. Und die Leute merken, das ist eine gute Idee uns mal nach diesen Matrixkriterien messen zu lassen. Und ich bin auch davon überzeugt, dass das im gesamten gesellschaftlichen Kontext wirklich breit um sich greifen kann und Politik verstehen wird, dass sie das intelligenter organisieren können, wenn sie sich an dem Ding entlang hangeln. Die Europäische Kommission für Wirtschaft und Soziales hat mit überwältigender Mehrheit den nationalen Regierungen empfohlen das System einzuführen und es rechtlich umzusetzen. Und es gibt sehr viele, sehr schöne Beispiele: In Südtirol ist im Verfassungsrahmen (unv.): wenn in Meran ein Rathaus neu angemalt werden muss, dann kommt nicht irgendein lettischer Malermeister mit chinesischen Farben, sondern es kommt der aus Südtirol, der biologisch seine Farben produziert und der dort ausbildet. Weil einfach diese Idee von Regionalität, von Verknüpfung mit dem sozialen Netz und von dem ökologisch nachhaltigen Thema, das die Leute einfach überzeugt.

I.: Vielen Dank, soweit schon einmal. Gibt es noch irgendetwas, dass sie gern noch ansprechen würden, was wir vielleicht noch etwas außen vor gelassen haben zu diesem Thema? Oder das ihnen auch sehr am Herzen liegt und was sie gern noch los werden möchten?

Hr. Knorr: Ja gibt es. Eine Verbindungslinie würde ich vielleicht noch gern schlagen. Die ist bei wenigen Experten der Gemeinwohlökonomie angekommen und durchgekommen, aber die sehe ich tatsächlich auch nochmal. Es gibt den Otto Scharmer und seine „Theorie U“. Der Otto Scharmer ist deutsch/amerikanischer Wissenschaftler, lehrte am „Massachusetts Institute of Technology“, eine der großen Denkfabriken und der hat 2012 und 2014 zwei Bücher veröffentlicht zur Theorie U. Von der Zukunft her führen ist dabei die Idee. Also ganz kurz gefasst sagt die Theorie U: Wir Menschen sind üblicherweise so konstruiert, dass wir erfahrungsbasiert entscheiden, das heißt das was in der Vergangenheit sich bewährt hat machen wir weiter und das was in der Vergangenheit Schmerzen bereitet hat versuchen wir zu vermeiden. Und weil wir aus der Vergangenheit heraus leben und die Entscheidungen für die Zukunft treffen verbauen wir uns 50% der Möglichkeiten, weil wir die ganzen Möglichkeiten der Zukunft gar nicht erst in den Blick

genommen haben. Weil wir gesagt haben „geht eh nicht. Wissen wir schon“. Und er hat eine andere Idee entwickelt, dass wir nämlich entscheiden von der Imagination der größtmöglichen Verwirklichung von Zukunft. Also jetzt auf Herzogsägmühle bezogen wäre das: Wie soll Herzogsägmühle 2025 aussehen? Was ist die bestmögliche Variante unseres Unternehmens? Für sie selbst würde das heißen: wo will ich, Julia Köhler, 2025 eigentlich sein. Partner haben oder keinen? Denselben oder einen anderen? Allein leben im Wald, in der Stadt? Also was ist eigentlich die Idee von Zukunft. Nicht zu sagen „ach jetzt komme ich aus Rummelsberg“, sondern zu sagen „ok, wo will ich da sein?“ Von dem her abzuleiten: was muss man denn dann heute tun, wenn das Realität werden soll. Kann man als Partnerschaft gut machen, kann man allein gut machen und eben als Unternehmen gut machen. Der Scharmer ist Gemeinwohlökonomiebotschafter, also der und der Felber haben verstanden, dass sie von derselben Idee her denken. Wenn man jetzt das in diese Theorie mal überführt, dann würde man sagen Gemeinwohlökonomie ist die größtmögliche Verwirklichung eines alternativen Wirtschaftsmodells in Deutschland. Vielleicht noch ein bisschen eines alternativen sozialpolitischen Modells. Aber zum Beispiel sagt die Gemeinwohlökonomie nichts zum Thema Verteidigung. Oder zum Thema Rentenpolitik, oder zum Thema Bildung in der Schule. Und wir sehen jetzt sozusagen die Theorie U eigentlich als den Überbau, den theoretischen, ideologischen Überbau, in den sich die GWÖ wunderbar einfügt, bei der Frage: wie wollen wir wirtschaften? Welche Rolle soll Geld spielen? Wie soll Geld unsere Beziehungen dominieren oder nicht? Da ist das super. Jetzt gibt´s aber eben andere Fragestellungen, die beantwortet das System nicht. Also braucht es eine europäische Verteidigungsarmee oder eine deutsche? Und brauchen wir eigentlich Panzer oder brauchen wir gar keine? Die Friedensbewegungsleute sagen ja wir brauchen keine. Und irgendwann fragt man dann aber, mit welcher Waffe hält der Polizist den Geiselnehmer auf? Also irgendjemand muss die Pistole hergestellt haben. Und schon bist du mittendrin in einer waffenethischen Diskussion. Und da würde ich eben sagen, jetzt könnte man diese Theorie U übertragen und sagen „in welcher Gesellschaft will ich leben? In welcher größtmöglichen Verwirklichung von Verteidigungspolitik, von Außenpolitik, von europäischer Sozialpolitik?“ Und das nicht nur auf die GWÖ-Thematik zu begrenzen, sondern das nochmal eine Nummer größer zu denken. Und das finde ich sehr spannend. Die GWÖ ist super als Beispiel dafür. Aber manche Themenfelder sind da halt ein bisschen am Rand. Und natürlich der Felber und so, die haben Meinung zu der Frage Waffenexport. Das ist völlig klar. Die habe ich auch und die finde ich auch richtig und gut. Aber zum Beispiel eine Frage von globaler Kriegsverhinderung ist da nicht angelegt. Und das sage ich nur, weil man sonst auch immer in den Verdacht kommt, man ist so ein GWÖ-Fanatiker und ist vom Christen wegmutiert zum Felberianer oder irgendwie so. Und das ist nicht meine Haltung. Ich finde das wirklich ein tolles System. Ich mag auch

Christian Felber sehr gerne, den finde ich ein hochsympathisches und sehr intelligentes Menschenkind, aber ich bin eben gleichzeitig auch noch Christ und gleichzeitig auch noch der Theorie U da ein wenig so (unv.).
Die größeren Sinnzusammenhänge, die dem Leben eine Bedeutung geben. Die Frage, wie man mit Trauer umgeht bei der Bewältigung einer Beerdigung, da sagt er nicht dazu. Das ist nicht sein Thema. Aber als Christ gehört das schon mit da rein. Oder mit Schuld und mit Vergebung. Also es gibt Themenfelder, die sind außerhalb der GWÖ, aber trotzdem sehr wichtig. Und das finde ich schon auch wichtig einfach zu benennen, weil es sonst so einspurig wird. Also GWÖ, GWÖ, GWÖ und schon ist alles gut. Das ist es eben nicht.

I.: Dankeschön. Das war es so weit. Vielen Dank dafür.

Interview mit Frau K. - Transkription

Frau K., Stellvertretende Marktleitung des ortsansässigen Supermarktes „Mühlenmarkt“, Fall B

<Einführung über Exposé und Einwilligungserklärung>

I.: Ich würde sie gern darum bitten, sich einfach noch einmal ganz kurz vorzustellen und auch was sie hier jetzt so machen, dass man so ein bisschen ein Bild davon bekommt, was so ihre Arbeit hier ist.

Fr. K.: Ok. Ich bin S.K.. Ich bin Stellvertretende Marktleitung hier im Mühlenmarkt, seit Februar 2016. Meine Aufgaben sind einfach Warenbestellung, -Verräumung, ganz großgeschrieben die Ausbildung bei uns, wir haben zehn Auszubildende in drei verschiedenen Berufen und ja das sind so meine Hauptaufgaben.

I.: Danke. Jetzt geht es ja bei mir um das Thema Gemeinwohlökonomie und da wäre die erste und ganz zentrale Frage, wie nehmen sie das Thema hier war in der Einrichtung, seitdem dieser Bericht erstellt wurde?

Fr. K.: Also wir hier im Markt versuchen sehr viel Gemeinwohlökonomie umzusetzen, im Bezug eben auf Verpackungen und alles. Wir haben viele andere Vorzüge, wir haben zum Beispiel ein kleines Sportprogramm was wir täglich machen dürfen, sowas merkt man schon, aber ansonsten eigentlich weniger. Es ist für uns hier im Markt relativ viel Arbeit, gerade was die Verpackung angeht, weil wir uns einfach sehr, sehr viele Gedanken machen müssen, was eben auch von der Kundschaft gewünscht ist. Und wir finden eben relativ wenig Informationen im Internet darüber. Weil dieses ganze verpackungsfreie Einkaufen gibt es zwar, aber wiederverwertbare Verpackungen oder sehr wenig Plastikverpackungen, da gibt es einfach noch viel zu wenig Informationen, wo wir uns informieren könnten und uns dann auch wirklich dranhängen könnten und es auch umsetzen können. Das ist für uns sehr, sehr schwierig. Tatsächlich, wirklich.

I.: Hat sich denn irgendetwas verändert seitdem sie den Bericht erstellt haben. Also neben dem Thema Verpackungen?

Fr. K.: Nein

Hr. Knorr: Naja also bei Verpackungen muss man ja auch genau hin kucken, was damit gemeint ist. Ihr habt die Brottaschen, die Kaffee To-Go Becher, also so Sachen spielen schon eine Rolle

Fr. K.: *lacht* Ach so gut, dann hat sich doch viel verändert. Also wir haben hier Coffee-To-Go Becher, die haben wir selbst entworfen. Das Bild darauf ist praktisch orientiert an diesen „Recup“ und so ähnlich sind die Becher auch. Und dann haben wir wie gesagt

Brottaschen, die werden in Polen gefertigt auch von Menschen mit Behinderung. Die praktisch, ähnlich wie wir arbeiten mit Menschen. Dann haben wir im Gärtnereiverkauf auch wiederverwertbare Stoffbeutel, da können die Kunden das Obst direkt reingeben lassen, direkt in den Kühlschrank legen, können die Stoffbeutel waschen, sie wiederbringen und wir befüllen sie wieder. Wir haben diese Biomülltüten uns angeschafft, wobei da es noch nicht so ganz klar ist, ob die wirklich biologisch komplett abbaubar sind *lacht*. Da sind sich leider alle noch nicht so ganz sicher. Wenn es Plastikbecher gibt haben wir inzwischen auf dünnere Plastikbecher umgestellt. Und auch da haben wir günstigere Plastiktüten, also dünnere Plastiktüten genommen. Ansonsten im Verkauf sind wir komplett von Plastiktüten weg, haben wirklich Stoffbeutel, haben Mehrwerttragetaschen von Herzogsägmühle und nur noch Papiermülltüten.

I.: Ja wow, das ist doch eine ganze Menge. Haben sie irgendwie gemerkt, dass sich an ihrer Arbeit etwas geändert hat. Vor allem auch in Bezug auf die (…) Transparenz im Unternehmen, also dass sich an der Mitsprache etwas geändert hat?

Fr. K.: Dadurch, dass ich eh sehr jung in diesem Unternehmen bin, kenne ich dieses Mitspracherecht eigentlich von Anfang an. Und ich weiß jetzt nicht wie es vorher gewesen ist, ob es da ganz anders gelaufen ist oder so. Das weiß ich jetzt nicht. Aber ich kann eben was das angeht komplett mitsprechen und sagen „ich möchte das, oder ich wünsche mir das oder wie sieht das aus, ich habe da und da Informationen." Da können wir ganz offen drüber reden und dann passt das.

Hr. Knorr: Also es ist in der Tat so, dass durch die herzogsägmühler Produkte, die hier verkauft werden das Thema Ökologie und Nachhaltigkeit natürlich vorher auch schon groß war. Also das Gemüse von unserer Gärtnerei ist halt hier, das ist ein kurzer Lieferantenweg. Die Kuh, die dort oben lebt, die wird von Hand runtergeführt, eine pro Woche wird geschlachtet. Ohne Viehtransport, ohne Angstabstoßung. Und das Fleisch ist Biofleisch. Die Gärtnerei ist zertifiziert als Naturlandbetrieb, also insofern ist dieses ganze Thema Ökologie und Nachhaltigkeit nicht neu, aber es kommt jetzt eben auch auf die Frage von Verpackung und Verkauf an. Das war vorher nicht so im Bild. Und wir werden auch bei dem ganzen Edeka-Sortiment jetzt natürlich schon nochmal auch dem Lieferanten sagen „wir wollen das jetzt dann zukünftig schon genau wissen: was ist in den Fertigpizzen drin? Wie gesund sind die und wie nicht? Und hat man da andere Anbieter, die eben das dann besser angeben?" Da wird es schon auch Entwicklung geben in der Produktpalette.

Fr. K.: Genau. Das war jetzt eben auch eine Überlegung vom Marktleiter und mir, ob wir wirklich sagen wir nehmen Plastikflaschen zum Beispiel komplett aus dem Sortiment und steigen komplett um auf Glasflaschen. Es gibt super Mineralwasser in Glasflaschen

lacht. Aber das ist alles gar nicht einfach, weil viele Firmen Glasfalschen nicht anbieten und das ist sehr, sehr schwierig. Aber wir sind dran und wir entwickeln das immer weiter und wir entwickeln uns da weiter und erkundigen uns natürlich auch über alles mögliche was einem da angeboten wird.

I.: Was haben sie erlebt, wie haben da so die Kunden im Markt auf diese Umstellungen reagiert?

Fr. K.: Also auf die Coffee-To-Go Becher erstaunlicherweise sehr, sehr gut. Wir haben mit wesentlich mehr Widerspruch gerechnet, aber das ging einwandfrei, dass die Kunden gesagt haben „ok, wir zahlen jetzt einen Euro Pfand für den Becher". Das einzige was bei dem Kunden bleibt ist der Deckel. Aus hygienischen Gründen, aber der kann den abwaschen und auch wiederverwenden. Das ist ein Silikondeckel, das kann ich nicht zurücknehmen. Das geht nicht. Und die Kunden haben sehr gut darauf reagiert. Auch auf die anderen Sachen, auf die Stoffbeutel, Brotbeutel, reagieren diese Kunden sehr gut. Die kaufen bei uns ein aufgrund von Biowaren und dann wollen die keine Bioware die in extra Plastiktüten verpackt wird, die wollen dann einen Karton haben, wo wir das alles reinpacken oder so, das wollen die Kunden und deswegen kaufen sie hier ein.

Hr. Knorr: Es ist tatsächlich auch so, dass ich dann eine Mail bekomme, letzte Woche zum Beispiel, von einem Kollegen, der mit dem Markt hier gar nichts zu tun hat, in der er ein Video schickt, wo jetzt gezeigt wird, wie das technisch geht, dass die EU-Richtlinien Hygiene (unv.) beim Metzegereiverkauf eingehalten werden können, obwohl keine Verpackung benutzt wird. Und da darf halt die eine Hand nicht mit der anderen Ware in Verbindung kommen und der Kunde könnte ja Keime einstecken und so weiter. Und da war große Ratlosigkeit über Jahre hinweg, wie man das denn jetzt macht. Jetzt haben sie da so (unv.)

Fr. K.: Ja Edeka macht das. Ich kenn das.

Hr. Knorr: Genau. Das mit dem Metalltablett und da drauf steht dann die Tupperdose und die Tupperdose wird nicht berührt von den Leuten oder so. Also es gibt eben solche Ideen, die jetzt dann auch ausprobiert werden und umgesetzt werden und wir müssen immer kucken, was können wir jetzt auch mit unseren Menschen, wir sind ja jetzt nicht nur leistungsfähige Verkäufer, sondern wir sind ja auch Auszubildende eben mit Behinderung und Einschränkung, was können wir eben gut abbilden und was geht eben auch nicht. Also bei den Plastikflaschen ist halt auch sofort das Thema Gewicht da. Wir haben mobilitätseingeschränkte Personen, die kommen mit dem Rollator, wenn du denen jetzt 1,5 Liter Mineralwasser in der Glasflasche mitgeben willst, dann hast du sofort ein Problem, weil die dann sagen, „das kann ich nicht tragen."

Fr. K.: Es gibt aber auch ein Sodastream zum Beispiel, womit ich mein Wasser selbst machen kann.

Hr. Knorr: Ja. Und wichtig ist, dass die Debatten geführt werden. Sobald man sagt „ok, jetzt habe ich die Brille richtig aufgesetzt, dass ich die ökologische Nachhaltigkeit durchfieseln will."

Fr. K.: Ja genau, die Ideen sind da. Sie sind noch nicht ganz ausgereift. Zum Beispiel auch mit dem Tablett. Ich habe das Video gesehen. Ich habe es meinen Metzgermeister gezeigt. Der hat sofort ablehnend gesagt „bloß nicht. Mache ich nicht." Ich denke aber das ist doch gut. Edeka macht das! Er ist also überhaupt nicht dafür zu begeistern. Ich habe das wieder mit dem Marktleiter besprochen. Sag ich: „die machen das! Im Fernsehen läuft das." Also da sind wir auch dran, dass das jetzt mit dem Tablett irgendwie kommt. Ob man das dann jedes Mal desinfizieren muss oder waschen. Wir müssen uns da noch genau erkundigen. Aber wir sind dran. Auf jeden Fall. Wir wollen das Plastik minimieren.

I.: Ja sie haben das eigentlich schon mehr oder weniger mit beantwortet, aber ich stelle die Frage trotzdem nochmal. Gibt es besondere Umstände, die sich jetzt hier aufgrund der Einrichtung und der Form ergeben? Also wie sie ja schon meinten mit den Mitarbeitern, dass da eben auch Menschen mit Behinderung dabei sind oder auch von der Kundschaft her. Gibt es da etwas was ihre Arbeit besonders macht?

Fr. K.: Anspruchsvoll ist es. Eben mit dem Gedanken, wie kann ich meine Hilfeberechtigten, die eben die Ware verpacken und verkaufen, wie kann ich die so instruieren, dass das alles hygienisch einwandfrei ist, aber wie kann ich eben auch eventuell einen Hilfeberechtigten, der hier mit dem Rollator einkaufen kommt, wie kann ich dem vielleicht gerade ein Wasser ermöglichen. Es ist nicht einfach, wenn er dann hinten zum roten Berg laufen muss… Es ist schwierig. Da muss man wirklich spezielle Wege und Lösungen finden und ich hoffe, dass wir da Wege und Lösungen finden werden.

Hr. Knorr: Ich lege mal noch ein Beispiel dazu für ein anderes Thema, was nicht Nachhaltigkeit betrifft, sondern Solidarität und Gerechtigkeit. Neues Projekt hier im Mühlenmarkt wird dieser „Kaffee und Brot vom Haken" sein. Also du kaufst da unten ein und kaufst nicht einen Kaffee, sondern zwei und der zweite Kaffee kommt als Bon an den Haken und jemand der kein Geld hat kann den Bon nehmen und einlösen. In Regensburg gibt's das auch. Aber wir sagen, „ok das probieren wir aus". Es gibt natürlich die Phantasie, da kommt jetzt dann jemand und räumt da erst einmal zehn Bons ab und hat natürlich einen Bon für seinen Kaffee und so. Und ich sag das passiert gar nicht. Ich glaub das gar nicht. Und wir werden solche Erfahrungen machen, aber weil wir eben

beseelt sind muss man sagen, ok bei dem Thema Solidarität geht es auch die Frage von Armut bei uns im Ort, von Leuten, die eben nicht so viel Geld haben, wie ich.

Fr. K.: Dafür unterstützen wir zum Beispiel schon die Schongauer Tafel. Das ist praktisch das gleiche System: Kauf einen Artikel, zahl ihn, gib ihn an der Kasse ab. Und wir legen das auch sichtbar hin für den Kunden und das wird einmal wöchentlich der Tafel gespendet. Da haben wir jetzt schon zwei große Spenden machen können.

Hr. Knorr: Und ich habe meine Punkte-Sammelkarte. Also für jeden zehn Euro Einkauf gibt es ein so einen Klebepunkt und neulich hatte ich vier solche Heftchen voll und die habe dann nicht eingelöst und irgendwelche Töpfertassen nach Hause getragen, für die ich kein Platz mehr im Schrank habe, sondern die habe ich der Tafel gespendet. Und jetzt können dann Produkte in dem Gegenwert aus dem Sortiment hier rausgenommen werden und für die Schongauer Tafel dann darüber genommen werden. Beispiel für Solidarität.

Fr. K.: Genau. Ich habe das umgewandelt in unsere Wurstdosen von der Metzgerei direkt. Und das haben wir dann eben mit zur Schongauer Tafel genommen. Es sind dann halt Produkte, wenn eine Dose vier Euro kostet, was sich vielleicht ein Hilfeberechtigter so gar nicht leisten kann. Aber die er dann jetzt bei der Tafel einfach kriegt. Und das freut uns, dass wir da relativ viel Unterstützung kriegen.

I.: Jetzt haben sie angesprochen, dass es da auf jeden Fall auch noch Dinge gibt, die noch besprochen werden müssen und ganz viele Ideen natürlich auch. Wie wird das umgesetzt, wie wird das diskutiert?

Fr. K.: Wir haben Abteilungsleiter, also vom Backshop, Metzgerei, Gärtnereiverkauf und die Krämerei, das ist so der ganze restliche Lebensmittelbereich. Wir sind zu fünft oder sechst da und bringen dann Ideen vor, versuchen natürlich in dem Zuge eine Lösung zu finden: wie können wir das umsetzen. Dann wird natürlich einer benannt, der sich mit diesem Lösungsweg dann auch befasst und sagt, „ok, mach mal, bestell mal oder organisier was“. Und das wird im Team besprochen. Und da ist also jede Information, jeder Vorschlag, den wir bekommen, auch von außerhalb, von Kunden, sehr herzlich willkommen. Wir versuchen alles zu prüfen und irgendwo vielleicht auch umzusetzen.

I.: Zum Thema Gemeinwohlökonomie, wie viel haben sie da schon so mitbekommen und gehört. Also mal ganz allgemein, gar nicht so in Bezug auf ihre Arbeit. Ich meine, sie sind ja gekommen 2016, da war das ja schon hier ein Thema und der Bericht war schon überarbeitet. Haben sie das schon einmal gehört vorher oder sich dann damit beschäftigt?

Fr. K.: Wenn ich ganz ehrlich bin habe ich vor meinen Start hier in Herzogsägmühle davon gar nichts gehört. Ich komme aus Norddeutschland, da war Gemeinwohlökonomie, ich glaube ein Fremdwort. Ich habe davon hier unten das erste Mal gehört, fand das sehr interessant, hab mich erst zögerlich damit beschäftigt, aber hinterher mit ein paar mehr Stunden Investition habe ich dann einfach gemerkt, es bringt was und ich finde das sehr interessant und jetzt ist es eigentlich alltäglich, dass man immer irgendwo kuckt, was kann man vielleicht noch machen.

I.: Ich glaube zeitlich müssen wir jetzt schon ein Ende finden langsam. Gibt es denn noch etwas, das sie gerne noch ansprechen würden, dass ihnen irgendwie noch auf dem Herzen liegt.

Fr. K.: Nein. *lacht*

Hr. Knorr: habt ihr das Gefühl, dass (unv.) der ökonomische Druck auf euren Laden so groß ist, dass man bestimmte Dinge, die sinnvoll wären wegen Geld nicht machen kann oder gibt´s dieses Gefühl nicht (unv.)?

Fr. K.: Das spielt gar keine Rolle. Ich glaube der hygienische Punkt ist eine ganz große Hürde. Das ist eben auch der Punkt gerade mit diesem Edelstahltablett, dass unser Metzgereimeister erst einmal kategorisch ablehnt. Das ist für mich ganz schwierig, denn ich sehe im Video funktioniert es, aber ich muss mit einer ausgereiften Lösung zu ihm kommen und dann überlegt er, ob er sie umsetzen kann. Das finde ich schade. Das geht ein bisschen gegen meine Arbeit eigentlich, aber er ist da der Chef in der Metzgerei. Ich kann da nichts gegen //

Hr. Knorr: Ne das ist schon klar, aber er hat natürlich auch Leute über sich und wenn wir wollen, dass das so gemacht wird, dann wird das nachher so gemacht, ob er das dann will oder nicht. Also an der Stelle (..)

<Aufnahme an dieser Stelle unterbrochen, da inhaltlich keine Informationen mehr zu den Interviewfragen und Unterbrechung durch Dritte.>

I.: Vielen Dank, dass sie sich Zeit genommen haben. Ich wünsche ihnen alles Gute weiterhin.

Fr. K.: Ja gern. Ihnen auch.

Interview mit Herrn T. und Frau J. - Transkription

Herr T., Mitglied im Clubhaus Oase (Tagestätte der Herzogsägmühle für psychisch kranke Menschen in Weilheim)
Frau J., Sozialarbeiterin und Leitung des Clubhauses Oase, Fall C

<Einführung über Exposé und Einwilligungserklärung>

I.: Es wäre schön, wenn sie sich einfach noch einmal kurz vorstellen. Wer sie sind und was sie so machen.

Fr. J.: Mein Name ist N. J.. Ich bin die Angebotsleitung für das Clubhaus Oase in Weilheim. Wir sind eine Tagesstätte der Herzogsägmühle und sind ein Angebot, das jetzt nicht hier in Herzogsägmühle ist, sondern ein regionales Angebot. Was bei uns eben sehr prägnant ist, ist dass wir sagen: wir haben keine Klienten oder Patienten bei uns im Haus, sondern wir reden hier von Mitgliedern, die sich entscheiden bei uns Mitglied zu werden. Damit ist es auch so, dass wir sagen, die Leute fühlen sich dem Haus und dem ganzen Angebot sehr verbunden. Bei uns ist die tagesstrukturierende Maßnahme im Vordergrund. Das heißt wir machen ganz unterschiedliche Sachen, das geht von sozialem Kompetenztraining, über das Kochen, Wäsche waschen, und Fragen wie: welche Kurse kann man belegen oder einfach Gemeinschaft mit den Mitgliedern erleben, um auch wieder Teil der Gesellschaft zu werden. Also Ziel es natürlich auch wieder außerhalb der Oase Kontakte zu knüpfen, da versuchen wir zu schauen, was gibt es für Möglichkeiten. Die Leute können sich bei uns die Ressourcen, die sie haben, die aber durch lange Erkrankungen, Klinikaufenthalte vielleicht auch verloren gegangen sind, wiedererlangen und wo sie vielleicht auch Angst haben manche Sachen nicht mehr ganz so zu schaffen, können sie bei uns die nötige Sicherheit wieder kriegen. Wir wollen ihnen Mut geben sich an Dinge wieder heran zu trauen und begleiten sie einfach, unterstützen sie, damit sie wieder zurück ins Leben finden. Das Besondere ist eben der Status des Mitglieds. Wir sprechen hier nicht von Klienten. Und bei uns ist es auch so, dass wir sagen, wir wollen auf Augenhöhe arbeiten, also nicht der/die Sozialarbeiter/in weiß alles, sondern die Klienten und die Patienten, in dem Sinne die Mitglieder, wissen oft viel besser was sie brauchen. Und wir versuchen das in der Tagesstruktur zu ermöglichen. Was brauchen die, was können wir bieten, was können die auch zum Teil selbst bieten? Es sind durchaus Mitglieder, die auch selbst Englisch-Kurse leiten, die Trommelkurse leiten, die eben einfach ihre Fähigkeiten auch ins Haus mit einbringen. Und so nutzen wir alle Ressourcen, die wir haben, um eine tolle Gemeinschaft zu bilden. Das steht bei uns sehr im Vordergrund. Auf Augenhöhe zu arbeiten und den Leuten die Möglichkeit zu geben wieder selbstständig zu werden.

Hr. T.: Mein Name ist H. T. ich bin jetzt eines dieser besagten Mitglieder. 2012 bin ich zum Clubhaus Oase gekommen. Und zwar bin ich da über die Klinik in Landsberg am Lech in der ich war, gekommen. Hab eigentlich davon gar nichts gewusst, dass es das gibt. Die haben mir gesagt „äh pfff, gute Einrichtung, geh mal da hin.“ Dort hat man mir sehr geholfen in der Phase, in der es mir sehr schlecht ging. Mittlerweile geht es mir soweit eigentlich wieder gut, aber ich bin hängengeblieben. Ich bin mittlerweile auch verrentet. Also von dem her ist das dann gerade ideal für eine Tagesstruktur und ich kann da so meine Kenntnisse ein bisschen einbringen. Wir haben zum Beispiel auch eine eigene Zeitung, die viermal erscheint. Das heißt richtige Redaktionsarbeit von angefangen „was machen wir denn überhaupt? Über „was wollen wir berichten?“ An (unv.) Kontinuität natürlich auch mit verschiedenen Rubriken und das Ganze dann halt auch in Form bringen, sodass das wirklich dann gedruckt werden kann. Und dazu gibt es dann eben noch die verschiedenen Arbeitsgruppen und da gibt es auch immer wieder neue Sachen zum Beispiel, dass wir über das Thema GWÖ gestolpert sind, weil wir uns akkreditieren lassen wollten. Akkreditieren bedeutet, dass dieses Clubhaus nach den weltweiten Clubhaus Prinzipien arbeitet. Die sind international gleich und die unterscheiden schon mal die Einrichtung im Gegensatz zur Tagesstätte, wie die N. gesagt hat, dass ein Clubhaus gleichberechtigt. Auf gleicher Augenhöhe ist. Und diese Strukturen sind eigentlich weltweit die gleichen. Und das wollen wir auch machen. Wir wären dann in Deutschland die Nummer drei, es gibt nur zwei andere Clubhäuser in München, die schon akkreditiert sind. Und bei dieser Arbeit haben wir eben festgestellt, dass die Richtlinien der Akkreditierung für ein Clubhaus sehr, sehr ähnlich der Vorstellungen vom GWÖ-Konzept sind. Und darüber sind wir auf GWÖ gekommen. Dann bin ich noch angesprochen worden von der Musiktherapeutin von Landsberg, dass wir ja hier Kapazität haben und dass der Herr Knorr ja in der GWÖ ein ganz ein fitter Mann ist und dann habe ich gesagt „hoppla, bei uns im Unternehmen. Den kenne ich zwar vom Namen…aber GWÖ?“ Ja und dann haben wir den Herrn Knorr einmal eingeladen. Er hat freundlicherweise auch gleich zugesagt und dann hat er einen Vortrag über die GWÖ bei uns im Clubhaus gehalten. Und das hat eingeschlagen wie eine Bombe. Die Begeisterung war gewaltig und ich habe selten die Mitglieder so aktiv bei einem Thema erlebt wie da. Folge ist, wir haben mittlerweile eine eigene GWÖ Gruppe im Clubhaus. Außer mir sind noch zwei andere Mitglieder bei der GWÖ-Gruppe in Weilheim, die offiziell auch Mitglied sind. Da sind wir auch engagiert. Und wir haben auch schon den Alltag im Clubhaus ein bisschen in Form gebracht. Also Plastikflaschen sind per Beschluss verbannt worden, es gibt nur noch Glasflaschen, es werden Produkte gekauft, die aus der näheren Umgebung kommen, bei einem Metzger nur noch gekauft der hier im Landkreis seine Viecher hat und auch fachgerecht schlachtet, am Markt wird das Gemüse gekauft und und und, so geht das weiter.

I.: Ich würde gerne auf die einzelnen Punkte, die sie jetzt schon angesprochen haben genauer eingehen. Und zwar haben sie gesagt, sie sind durch den Wunsch der Akkreditierung auf die Gemeinwohlökonomie gestoßen. Wie kam das genau? Wie genau sind sie dazu gekommen?

Hr. T.: Dazu sind wir eben mit dem Vortrag vom Herrn Knorr gekommen, der da regelrecht die Augen geöffnet hat. Und auch mal aufgezeigt hat wie sieht es denn überhaupt aus so mit Gehaltsstrukturen, was verdienen welche Leute in welchen Branchen, was müssen andere für Leistungen bringen, für eigentlich einen Hungerlohn, die Schieflage von Menschen die sich aufarbeiten und eigentlich kaum leben können zu Menschen, die nichts mehr tun und eigentlich jeden Tag eine Millionen mehr auf ihr Konto kriegen, Umgang mit Ressourcen, überhaupt die Perspektive, wie soll es denn weiter gehen, was soll denn in zehn, in zwanzig, in dreißig, in vierzig Jahren mal passieren. Und das war eigentlich ein Thema, das man immer wieder mal hört, mal im Fernsehen was sieht, im Radio was hört, in der Zeitung was liest, aber das war auf dem Punkt gebracht. Und nachdem wir die Thematik auch vorher schon so auszugsweise gefunden haben in unserer Akkreditierung, war das dann eine Sache, wo wir drüber diskutiert haben, weil wir ja auch Arbeitsgruppen haben, wo wir über die Akkreditierung diskutieren und reden und dann ist das da so massiv in die Richtung GWÖ gegangen, dass wir gesagt haben, das bringen wir in der Arbeitsgruppe gar nicht mehr unter, also müssen wir eine eigene für die GWÖ machen, die sich regelmäßig trifft. Das wird dann vom Zeitrahmen her zu knapp. Ja und dann ging es schon los, dass es geheißen hat, warum haben wir eigentlich noch Plastikflaschen, oder wo kommt denn unser Kaffee her? Da wollen wir jetzt auch einen fairen Kaffee beziehen. Glücklicherweise war dann eben noch der Felber, der praktisch das Buch geschrieben hat über die GWÖ, ein paar Wochen später in Landsberg und hat einen Workshop gehabt. Da habe ich gefragt „wer geht denn mit?“ und dann war da noch ein Mitglied dabei und wir sind da hin gegangen. Haben uns das angeschaut und wenn man den Mann natürlich selbst mal erlebt hat, das ist dann das I-Tüpfelchen oben drauf und da war dann für uns klar: Das wollen wir machen. Wir haben dort dann die Vorsitzende von der GWÖ-Gruppe Weilheim kennen gelernt und die hat uns eingeladen einfach mal vorbei zu kommen. Das haben wir gemacht. Vier Leute waren wir bei der ersten Sitzung dort und sind dort vorgestellt worden. Und da ist mittlerweile eine Verknüpfung entstanden, die ist ganz fantastisch ist, das heißt zu Veranstaltungen, die wir hatten, z.B. jetzt mit dem Herrn Dr. P. (unv.) sind von der GWÖ-Gruppe in Weilheim Gäste gekommen. Umgekehrt haben die wieder gesagt, wir würden gerne Veranstaltungen bei euch im Clubhaus machen, weil die Verbindung ist da und da kann man viel mehr noch gemeinsam machen. Und jetzt sind wir regelmäßig einmal im Monat bei der GWÖ in Weilheim auch noch dabei. Dort ist es dann auf politischer Ebene das ganze mal losgelöst aber das Interesse am Clubhaus,

an dem Konzept, an dem was die Leute dort machen, das ist gewaltig. Also da ist, ja kann man sagen, eine richtig gute Beziehung entstanden.

I.: Und was hat sich da jetzt genau geändert, seitdem sie beschlossen haben sie möchten in diese Richtung gehen?

Hr. T.: Ein Hauptaspekt ist ja eigentlich schon der mit dem menschenwürdigen Umgang miteinander, das ist ja auch ein Grundprinzip des Clubhauskonzepts. Das heißt das pflegen wir ja eigentlich schon die ganze Zeit. Wir haben auch, ohne von der GWÖ zu wissen, vorher sogar schon angefangen eigenes Gemüse anzubauen, Obst anzubauen und zu ernten, wo wir dann selbst Marmeladen einkochen, wo dann die Kräuter für das Kochen verwendet werden und so weiter. Wie dann eben dieser GWÖ Gedanke so konkret vorgestellt wurde und was man da machen kann, da kamen dann eigentlich von jedem X Ideen, wie man das Ganze noch ausweiten könnte, wie man das noch überlegen könnte. Und das geht eben über die Glasflaschen, über korrekten Einkauf auch dahin, dass wir künftig die Dinge, die man im Supermarkt kaufen muss, weil man es halt woanders nicht kriegt, dass wir uns da wiederverwendbare Verpackungen besorgen und dann schon dort im Supermarkt das ganze Plastikzeug auspacken und dort lassen. Weil wir gesagt haben, wenn das mehrere Leute machen und bei dem Netto quillt irgendwann der Abfallkübel über, weil jeder sein Plastik da reinstopft, dann ist vielleicht der Gedanke da, dass die dann sagen „hey pass mal auf, unsere Kunden stecken uns hier das ganze Plastik rein, wir schaffen das nicht mehr. Lasst euch mal eine andere Verpackung einfallen." Das sind also solche Dinge, die wir eben auch noch planen, wo man also dann auch für sich selbst noch ein bisschen umdenkt. Ich mache es jetzt zu Beispiel beim Einkaufen selbst schon so. Ich habe jetzt auch schon nur noch meine Gasflaschen zu Hause. Und man denkt viel mehr darüber nach und das Schöne ist, es wird auch immer wieder darüber diskutiert, man merkt die anderen Mitglieder denken auch darüber nach, setzten auch um. Wenn man den einen jetzt nimmt, der eigentlich ein sehr bequemer Mensch ist, der hat jetzt gesagt „nix, ich fahre nicht mehr mit dem Motorroller in die Oase, ich fahre im Sommer mit dem Fahrrad." Er hat sich extra ein neues gekauft und im Winter, wenn es kalt ist geht er zu Fuß, denn das ist für den Umweltgedanken besser. Da steht übrigens in der Zeitung auch ein Artikel drüber von dem. Und so pflanzt sich das dann eigentlich fort. Die Zukunftsaussichten, die wir aufgezeigt bekommen haben, waren so horrend, dass wir gesagt haben „ne, so kann das nicht gehen." So kann das nicht gehen, weil auch diejenigen, die schon älter sind, die haben aber dann wieder Kinder oder Enkel, wo man sagen muss „ja, die möchte ich eigentlich auch auf einer Erde leben lassen, die noch lebenswert ist und da muss ich jetzt anfangen." Spätestens jetzt muss man was anfangen. Und so pflanzt sich das dann fort und es sind immer wieder Überlappungen zu diesem Clubhauskonzept da, wo eben

auch dieses menschliche Miteinander, die Rücksichtnahme und auch dieser soziale Aspekt untereinander vom Arbeitsplatz angefangen, dass der würdevoll sein soll, bis hin ins Privatleben hinein. Es ist ja dort genauso, von dem her haben wir da fast Deckungsgleiche feststellen können. Und das ist natürlich jetzt eine schöne Geschichte, weil dann passt es gleich doppelt.

I.: Wie waren die Reaktionen im Umfeld des Clubhauses darauf?

Hr. T.: Also direkt von der GWÖ-Gruppe in Weilheim die Reaktion war gewaltig. Wir haben dort regelmäßig Redezeit. Es waren auch Leute schon da, die sich die Oase angeschaut haben, die finden das toll, dass man das so umsetzt und sind auch an unseren Ideen interessiert. Ansonsten halt im Bekanntenkreis, wo man mal so spricht, ob das jetzt Verwandtschaft ist, Freunde oder wer auch immer, ist schon Interesse da „was machst du da jetzt? Wo fummelst du da jetzt rum? GWÖ was ist denn das, erklär mir das mal." Und dann merkt man richtig, wie es das Rattern anfängt: „Naja ich habe eigentlich auch immer die Plastikflaschen und die Plastikverpackungen und ja eigentlich ist meine Mülltonne auch immer bis zum Rand voll mit Plastik, was nichts wiegt, aber so ein Volumen hat." Also man stößt da sehr auf offene Ohren. Ich habe gestaunt, wie offen die Ohren sogar sind, weil da kann sich keiner ausschließen und jeder weiß es eigentlich auch. Es geht eben nur darum „jetzt mache ich´s." Das ist das.

I.: Was haben sich für Vorteile ergeben, seitdem sie das machen?

Hr. T.: Vorteile haben sich von daher schon ergeben *lacht* // wenn ich jetzt nur mal unseren Müllberg, den wir allein mit den Plastikflaschen hatten anschaue: da ist jetzt plötzlich viel Platz, wo sonst solche riesen Beutel mit den ganzen Fläschchen, weil wir ja diesen ganzen kleinen 0,5er und 0,4er Fläschchen haben, waren. Also das war schon gewaltig. Wenn ich das Gemüse, dass wir selbst anzüchten anschaue, das schmeckt wesentlich besser. Macht auch Spaß. Es haben Leute Verantwortung. Der kümmert sich um´s gießen, der kümmert sich drum, dass die Schnecken raus kommen *lacht*. Von dem her entstehen auch wieder neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche. Also ich sag, man merkt schon, natürlich hat sich was ergeben und beim Einkaufen ist es auch so. Die Initiative von Mitgliedern war, eine Metzgerei zu finden, eben nicht „Vinzenzmurr", der ja auch im Prinzip ein Großmetzger ist, sondern einen örtlichen Metzger und dort einzukaufen. Von anderen Mitgliedern kam wieder die Initiative „hey, wir haben Dienstag und Freitag Markt. Dann lass uns doch Dienstag und Freitag so kochen, dass wir frisches Gemüse brauchen und das kaufen wir dann am Markt." Und da habe ich wieder das: Es schmeckt einfach besser, das ist unbestritten, das schmeckt einfach besser. Es ist frischer, die Qualität ist besser und der Gag an der ganzen Geschichte: es ist eigentlich nicht teurer geworden oder nur ganz geringfügig. Wenn ich jetzt schaue bei unseren

Getränken: bis auf die Apfelschorle ist alles vom Pries gleichgeblieben und ich behaupte jetzt mal es schmeckt sogar noch besser, weil wir jetzt eben nicht dieses 0815 Zeug mit viel Zucker haben, sondern ein Produkt, dass hier aus dem Umfeld kommt und mit weniger Zucker und mit mehr Fruchtanteil gemacht ist. Und viele Mitglieder gehen auch her: „Ah gestern war im Fernsehen das, habt ihr das gesehen? Da haben sie das getestet, habt ihr das gehört?“ Und und und… also es kommen ganz, ganz viele Inputs zu diesem Thema.

Fr. J.: Da ist vielleicht auch die Besonderheit. Man muss ja schon auch wahrnehmen, dass die Mitglieder bei uns im Haus jetzt nicht alle unheimlich viel Geld haben, sondern die müssen ja schon auch auf ihr Geld achten. Es ist jetzt nicht so, dass die aus den Vollen schöpfen können, super Renten haben, sondern es sind oft eben Erwerbsminderungsrenten, die gerade so zum Überleben reichen. Oder eben auch der ein oder andere auf Grundsicherung angewiesen ist und da ist eigentlich das spezielle, dass man sagt „und trotzdem möchten sie ihren Teil dazu beitragen“. In manchen Stellen ist es natürlich teurer, als wenn man zum Netto geht und 500g Hackfleisch kauft, als wenn man da jetzt zum Metzger geht, aber sie sind bereit das auch durch ihren Beitrag zu leisten. Und da ist eigentlich das tolle, dass sie sagen „ok ich habe vielleicht nur so wenig und das wäre jetzt die günstige Variante, die könnte ich mir immer leisten, aber ich verzichte da drauf, dass ich sag ich habe Fleisch jeden Tag, dann haben wir es halt bloß einmal die Woche und das ist es mir wert.“ Und da hat auch so ein komplettes Umdenken auch bei den Mitgliedern stattgefunden und das ist eigentlich das tolle. Also mit wenig Geld viel zu erreichen und auch was Gutes zu tun.

Hr. T.: Mir hat das gefallen, was die J. einmal gesagt hat, mit dem Kühlschrank. Die hat gesagt, „wenn ich vorher eingekauft habe, dann habe ich eigentlich den Kühlschrank voll gehabt, weil die Wurst hat es nur in den 100/200g Packungen gegeben, die Tomaten hat es nur so gegeben und das hat es nur so gegeben. Kühlschrank war voll, die Qualität war jetzt nicht unbedingt die beste, ich habe einen riesen Plastikberg verursacht und ich habe dann am Ende der Woche einen Teil davon wieder weggeschmissen weil ich konnte es ja gar nicht essen, weil es eigentlich für mich zu viel war. Wenn ich jetzt alles frisch kaufe und kaufe mir dann eben nicht eine Packung Tomaten, sondern drei oder vier Stück, wie viel ich brauche und ich kauf mir nicht eine 200g Packung abgepackte Wurst, sondern ich hol mir zwei Stück von der und zwei Stück von der, dann habe ich was Besseres, habe nicht den Müll, mein Kühlschrank muss nicht ausgemistet werden, weil ich das verbrauche was drin ist und unterm Strich habe ich auch nicht mehr ausgegeben. Zwar vielleicht für eine kleinere Menge, aber ich gebe nicht mehr aus. Und letztlich habe ich das andere ja auch nicht verbraucht, sondern weggeschmissen, also

habe ich ja eigentlich auch mehr ausgegeben.“ Und das fand ich eigentlich toll, was sie da gesagt hat, wenn man´s mal so sieht.

I.: Haben sich auch irgendwelche Nachteile ergeben? Irgendwas was eher so kritisch oder vielleicht auch mal nervig oder schwierig war?

Hr. T.: *lacht* Am Anfang war es eine rechte Sucherei mit den Getränken. Weil da musste man schauen. Wir haben ja die Messlatte hochgelegt. Wir haben gesagt ok, wir steigen jetzt nicht um auf Glas, irgendwie, irgendwo, irgendwas, sondern wenn schon, dann schauen wir, dass dann die Inhaltsstoffe auch passen. Das also ein geringerer Zuckeranteil drin ist, dass ein höherer Fruchtanteil drin ist bei den ganzen Geschichten und dass die Herstellung jetzt nicht aus Buxtehude oder aus Mallorca oder was weiß ich woher ist, sondern hier aus dem Umkreis, Landkreis Weilheim, Schongau, Augsburg noch dazu, so diesen Bereich. So und dann steht man halt auch erst mal da ein paar Tage und dreht die Flaschen in der Hand rum, stellt sie wieder rein, nächste. Dann musst du schauen, wie sieht es mit dem Preis denn aus, denn es gibt natürlich auch in dem Bereich exorbitant teure Sachen. Aber wir haben es dann gefunden. Das war am Anfang ein bisschen holprig und man musste woanders hinfahren, als man sonst immer gefahren ist. Man konnte nicht mehr so beim Tageseinkauf mal schnell diese Sixpacks mitnehmen, sondern jetzt wird gezielt eingekauft. Das heißt also, wir schauen jetzt: Das und das Limo fehlt, das Wasser fehlt und dann wird zum Getränkemarkt gefahren das genau geholt und fertig. Das ist jetzt vielleicht nicht so groß, aber das wäre eine kleine Schwierigkeit gewesen. Aber die ist wirklich einfach weggesteckt worden.

I.: Da gab es auch keinen Widerstand mal irgendwo?

Hr. T.: Nein, nein gar nicht. Und wie die N. schon gesagt hat, sogar von den Mitgliedern, die wirklich den Cent umdrehen müssen. Sogar die haben gesagt „nein das ist es mir einfach wert“ und die Apfelschorle, die kostet jetzt zwar 20 Cent mehr als sonst, aber sie schmeckt auch gut und es ist ja eigentlich richtig und die bezahlen das auch. Und das fand ich eigentlich ganz toll. Weil dieses Bewusstsein angekommen ist, weil man eben gemerkt hat, es hilft ja nichts, wenn ich jetzt da ein paar Cent mehr habe und letztlich grabe ich mir aber selbst das Wasser ab oder zerstöre meine eigene Welt. Wie gesagt jeder hat irgendwo Kinder, Enkel, Verwandte und will, dass die auch noch eine Chance haben.

Fr. J.: Wir haben eigentlich immer alles diskutiert. Wir haben in so einer Clubhausversammlung dann einmal die Woche alle Punkte diskutiert und haben das immer als Entscheidung bei den Mitgliedern gelassen, ob sie das Umstellen wollen, ob sie bereit sind bestimmte Dinge zu tragen und es gab da kein einziges Mal eine Gegenstimme. Also das ist eigentlich das tolle.

Hr. T.: Das lustige war, es waren tatsächlich einstimmige Entscheidungen und da machen wir es uns wirklich nicht einfach. Wenn so eine Änderung kommt, das ist eben dieses Clubhaus Prinzip, dann wird das Thema, um das es geht vorgestellt, dann heißt´s bei der nächsten Versammlung, also eine Woche später, wird das Thema abgestimmt. Und dann muss eine gewisse Mindestanzahl an Mitgliedern, die stimmberechtigt sind anwesend sein, damit das überhaupt abgestimmt werden kann, damit es wirklich ein mehrheitsgetragener Beschluss ist und dann wird genau festgehalten, wie wird abgestimmt: Ja, Nein, Enthaltung. Und das ist konsequent durchgezogen worden und wir haben nicht einmal eine Enthaltung oder eine Gegenstimme gehabt. Und das fand ich klasse. Und im Gegenteil, da war teilweise die Bude so rappelvoll, dass man nicht mehr gewusst hat, wo man´s hinhockt, weil alle bei der Abstimmung dabei sein wollten. Weil sie gesagt haben „nein das ist mir wichtig, ich will da auch abstimmen".

Fr. J.: Und das ist dann vielleicht ja auch was, wo wir sagen das ist jetzt nicht nur GWÖ-spezifisch. Zum Teil vielleicht schon, wo man sagt, ok wie geht man mit den Ressourcen der Mitarbeiter um, wie tut man würdevoll Arbeitsplätze, in dem Fall Plätze gestalten, die Hilfeberechtigte nutzen können? Und das ist bei uns ein ganz, ganz wichtiger Punkt und da tut sich das mit der GWÖ und dem Clubhaus sehr, sehr gut verbinden, dass man sagt, wir stellen alles zur Diskussion. Also es gibt rechtliche Entscheidungen, die müssen wir als Mitarbeiter vielleicht fällen oder vielleicht dann auch tragen, aber ansonsten diskutieren wir alles. Wir Mitarbeiter entscheiden nie, „das machen wir jetzt so, und das gibt es jetzt nur noch so", sondern wir geben das alles in die Diskussion und die können diskutieren. Jeder kann seine Meinung dazu sagen und dann sagt man, ok kommen wir auf einen Konsens oder können wir das so Abstimmen? Kann sich jeder enthalten, jeder seine Stimme dafür geben. Und das ist dann auch das Besondere. Und da kann es durchaus mal passieren, dass ich als Leitung vielleicht sage, naja eigentlich habe ich mir das anders gewünscht, aber jetzt ist es so. *lacht* Und dann tragen wir das aber auch gemeinsam und das ist glaub ich ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Das gibt ganz viel Sicherheit den Menschen, die zu uns kommen und das hat auch was mit Respekt zu tun. Wie gehe ich mit den Meinungen derer um, die um mich rum sind, die Hilfe von mir erwarten. Wie gehe ich damit um. Und das ist wirklich was, dass dann auch ganz speziell bei uns ist. Deswegen ist es mir jetzt auch wichtig, dass ich nicht ganz so viel rede und er das macht (unv.).

Hr. T.: Und dann kommt natürlich dann auch die Akzeptanz dazu. Denn die Akzeptanz ist ja, von einer Sache über die ich gesprochen, diskutiert und abgestimmt habe, wesentlich höher, als wenn das jetzt von oben kommt, wenn sie [als Mitarbeiterin] jetzt sagen würde „das machen wir jetzt so und so". Dann wird das von dem einen vielleicht kritiklos hingenommen, der andere hinterfragt das, hat aber keine Chance und der

nächste der bockt gleich. Und das passiert uns nicht. Das heißt die Sachen, die wir beschlossen haben, das was wir umsetzen, auch die Kurse, auch welche Kurse stattfinden, das sind alles Entscheidungen, die wir mehrheitlich in diesen Mitgliederversammlungen gefasst haben. Da war auch die Entscheidung dann, wir haben noch Luft, wir können alle 14 Tage eine GWÖ-Gruppe unterbringen, wollen wir das? Auch da ist abgestimmt worden. Resultat ist natürlich, wenn die GWÖ-Gruppe tagt ist die Bude voll. Da kommen dann die Leute, wenn´s nur für diese eine Veranstaltung ist, rein, hocken sich hin, reden mit und gehen dann wieder. Also das ist eine ganz eine tolle Geschichte mit diesem demokratischen Prinzip, das wir da haben. Und dann gibt´s ja auch wieder Vernetzungen, wo wir dann auch was davon haben. Es gibt da ja zum Beispiel diese TTIP Jobs, das sind also Jobs für Leute, die auf dem ersten Arbeitsmarkt überhaupt keine Chance hätten, die aber auch jetzt nicht unbedingt am Arbeitsmarkt, was die Herzogsägmühle anbietet, sondern im „normalen“ Unternehmen gerne mal arbeiten würden, was ja auch eine Selbstbestätigung ist, das aber nicht können, weil das Risiko für den Arbeitgeber zu groß wäre, „hm der fällt ja öfter aus und dann hänge ich da mit meiner Arbeit.“ Und das ist im Prinzip ein Job-Konzept, was es rechtlich in Deutschland in der Form nicht gibt, aber es ist von den Münchner schon irgendwie gehändelt worden, dass es das doch gibt. *lacht* Das kennt man eigentlich eher aus Amerika und Asien. Wenn der Mitarbeiter um den es geht ausfällt, springt eine Ersatzkraft für ihn ein und der Vertragspartner ist nicht der Mitarbeiter, sondern der Vertragspartner ist das Clubhaus und das Clubhaus gewährleistet dem Arbeitgeber, wenn der Mitarbeiter A nicht kann kommt der Mitarbeiter B und wenn der auch nicht kann kommt der C.: dein Laden läuft. Aber dafür wollen wir dann auch eine angemessene Entlohnung haben und wir wollen, dass der als normaler Mitarbeiter mitläuft. Und das klappt in München ganz hervorragend sogar in Computerbetrieben und in Banken und das streben wir eben auch an. Und über die GWÖ hier in Weilheim habe ich zum Beispiel erfahren, dass die Spardabank, die ja auch GWÖ-Betrieb ist, gerade was die Ortsgruppe Weilheim betrifft sehr spendabel ist und dort auch sehr viel finanziert. Und das ist unser nächstes Ziel, dass wir von der Oase da mal hintappeln wollen, mit denen mal sprechen wollen: „wie sieht es bei euch in der Bank aus mit so einem Job?“.

Fr. J.: Da müssen natürlich noch rechtliche Sachen geklärt werden.

Hr. T.: Da kommt noch viel Arbeit drum rum, aber das ist so der Gedanke. Das ist das, was wir uns vorstellen.

Fr. J.: Da könnte jemand zum Beispiel die Postablage machen, für ein paar Stunden am Tag oder Botengänge. Wo man sagt wir leisten, dass immer ein Mitglied eben einspringen und das machen kann. Also das heißt natürlich auch eine Einarbeitung von

mehreren Personen, aber das wäre so ein Ziel. Einfach um sich auch auszuprobieren, um eine Stelle zu haben, wo man sich ausprobieren kann.

Hr. T.: Das ist natürlich dann auch für das Mitglied eine Befriedigung in einem Unternehmen akzeptiert zu werden, was ihn jetzt nicht mit Samthandschuhen anpackt, so wie das vielleicht in Unternehmen von der Herzogsägmühle der Fall ist, weil da weiß man das ja, da geht man anders miteinander um, sondern das ist ein ganz stinknormaler Laden, der in der freien Wirtschaft steht, der Konkurrenz hat, der gewinnorientiert arbeiten will/muss/kann/soll, da können wir jetzt auch wieder drüber reden, aber das ist natürlich ein ganz anderes Ding. Das ist für´s Ego eine ganz tolle und wichtige Sache. Das haben wir ja auch von den Münchner Clubhäusern schon gehört, wo also mit einer Begeisterung diese Jobs ausgeübt werden. Und das ist ja genau das, wo wir hin wollen, dass man eben wieder den Sprung schafft, dass man wieder in das normale Arbeitsleben rein kommt. Und ich glaube ein Job ist sogar daraus entstanden, beim (unv.)? In München genau. Das heißt also der hat eine wichtige, feste Anstellung gekriegt aus diesen TTIP Job heraus. Was will ich mehr? Das ist perfekt.

I.: Gibt es sonst noch irgendwie weitere Sachen, die für die Zukunft geplant sind, jetzt in Bezug auf die GWÖ? Oder schon diskutiert werden?

Hr. T.: Gut, unser Hauptziel ist natürlich die Akkreditierung zu schaffen. Natürlich werden wir dann immer weiter schauen, dass wir im eigenen Haus den Gedanken noch besser umsetzten. Da müssen wir uns dann auch vielleicht mal zusammensetzen in Sachen Putz- und Pflegemittel, wobei das schwierig werden wird, weil wir die ja von hier, von Herzogsägmühle beziehen. Also da müssten wir dann mal schauen…

Fr. J.: Das wird auf jeden Fall vom Herrn P. und vom Einkauf kontrolliert.

Hr. T.: Das wäre also so das eine. Und das andere ist natürlich dass wir vielleicht, das ist so mein persönlicher Gedanke jetzt, den kennst du auch noch nicht N. *lacht* // aber das ist mein persönlicher Gedanke, dass wir dieses Clubhaus ein bisschen als Multiplikator für die Idee nutzen und vielleicht auch die eine oder andere Öffentlichkeitsarbeit machen, wo man zu dem Thema zu bestimmten Bereichen auch Veranstaltungen anbietet, die Presse einlädt, die Bürger einlädt. Weil wir dann zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: wir haben einmal den GWÖ Gedanken, der weitergetragen wird und wir haben auf der anderen Seite auch das, dass das Clubhaus wieder ein bisschen bekannter wird. Jeder Weilheimer ist mindestens einmal am Tag schon an unserem Clubhaus vorbeigefahren, aber er weiß nicht, was da eigentlich drin ist in dieser schönen, alten Villa. Und dass der dann einfach die Chance hat zu sehen „die machen da was interessantes, was ist denn das eigentlich?“ Und vielleicht über das,

wieder das ein oder andere neue Mitglied zu finden oder dem die Möglichkeit zu bieten sich da bisschen frei zu schwimmen. Das ist so mein Gedanke zu dem ganzen *lacht*.

Fr. J.: Ich denke mal 2019 ist für uns ein Jahr, wo wir viel noch umsetzen möchten, wo wir das weiter betreiben möchten. Dass wir die GWÖ-Gruppe eben bei uns im Haus weiter vorantreiben, aber eben auch die Kontakte stärken zur Ortsgruppe und da einfach in Kontakt bleiben und immer wieder schauen, was gibt es für Möglichkeiten für uns auch und für die Mitglieder, das noch besser umzusetzen.

Hr. Knorr: Da könnt ihr gleich eine konkrete Änderung noch machen. Bei der GWÖ stimmt man nicht ab, mit Ja, Nein, Enthaltung. Die haben eigentlich ein intelligenteres System, was tatsächlich bessere Ergebnisse, also demokratischere Ergebnisse hervorbringt. Das werden wir jetzt hier gleich ausprobieren.
Wir sind fünf Personen. Wo fahren wir nächsten Sommer in den Urlaub hin? Möglichkeit eins: in die Berge, Möglichkeit zwei: ans Meer, Möglichkeit drei: gar nicht, wir bleiben an Balkonien und sparen uns das Geld. Wer ist für Berge? (1 Stimme), Wer ist für Meer? (4 Stimmen), Wer ist für zuhause bleiben? (Niemand) Jetzt wäre es vier zu eins.
„Systemisches konsensieren“ ist das System der GWÖ. Es wird der Widerstand gemessen gegen die drei Vorschläge und nicht die Zustimmung. Beide Hände unten heißt überhaupt kein Widerstand, eine Hand hoch heißt mittlerer Widerstand, zwei Hände hoch heißt es geht gar nicht. Wir messen den Widerstand gegen den Berg? (zwei heben jeweils eine Hand), wer hat Widerstand gegen das Meer? (eine/r hebt eine Hand), wer hat Widerstand gegen zuhause bleiben? (alle heben je beide Hände) *alle lachen*
So und das ist sozusagen eine deutlichere Abstufung, weil es hier die Enthaltung nicht mehr gibt. Und das Maß an Widerstand bestimmt, welche Wahl getroffen wird. Super für demokratische Prozesse in Gruppen, geht genauso schnell.

Hr. T.: Das wäre natürlich eine Idee, dass wir das gleich mal ausprobieren. Das ist klasse.

Hr. Knorr: Ja das ist wirklich spannend. Ich habe das dort bei denen auch kennen gelernt, das ist echt cool. Es gibt noch eine zweite Sache, die die machen, die klingt auf den ersten Blick blöd, ist es aber nachher dann auch nicht. Das ist, wenn Gruppen zusammen sind und einer macht einen Vorschlag, dass dann die Zustimmung signalisiert werden kann mit einer Hand, oder mit zwei Händen. Also eine Hand oben heißt ein bisschen Zustimmung, beide Hände oben heißt sehr viel Zustimmung. Ohne, dass eine Abstimmung erfolgt. Einfach so. „Hat jemand was dagegen, wenn ich jetzt Protokoll führe?“ und dann machen alle so (hebt beide Hände) Ja, dann weiß er´s und es geht sofort weiter, es wird nicht unterbrochen das Gespräch. Man hat´s sofort im Blick. Das ist Blindensprache oder Gebärdensprache und das haben die einfach adaptiert.

Also wenn irgendwo jemand einen Vortrag hält und sagt „ich war da im Bundestag, hab Kontaktgruppe GWÖ (unv.)“, dann sagen alle „Ahhh“ (hebt beide Hände).

Hr. T.: Ach, das habe ich nämlich in Landsberg gesehen, dass das manche gemacht haben. Und ich denke mir noch „was machen denn die“, *alle lachen* (Unv. – alle reden durcheinander). Naja, das sind ja Sachen, die können wir ja durchaus übernehmen. Also das finde ich schon spannend.

Hr. Knorr: Und wenn ihr die Akkreditierung durch habt gibt es dann dieses internationale Treffen, ich glaube in Finnland, als Reise oder Clubhausreise?

Fr. J.: Das steht jetzt noch nicht ganz fest weil nächstes Jahr ist eigentlich erst dieser Trainingskurs, wo ein Mitarbeiter und ein Mitglied auf jeden Fall hin sollten. Das steht in London fest, also im November für zwei Wochen und da müssen wir halt einfach schauen, wer fährt da, wie können wir dahin fahren und so. Und wenn wir das hinter uns gebracht haben müssen wir noch eine Selbststudie machen, wo es dann darum geht „machen wir das alles auch wirklich so, wie es in den Richtlinien gefordert ist?“ Und dann können wir die Akkreditierung richtig anstreben.

Hr. Knorr: Genau. Und wenn ihr dann international unterwegs seid wäre es super, wenn ihr von dem GWÖ-Thema einfach erzählt.

Hr. T.: Ja auf alle Fälle. Also da halten wir sowieso nicht mehr unterm Berg damit!

Fr. J.: Wir haben gehofft, dass die nächste Internationale in München ist, die haben es leider nicht gekriegt, das ist in Norwegen 2019, die Internationale Clubhaus Konferenz. Da wäre es auch spannend gewesen das mitzunehmen.

Hr. T.: Und wann ist das dann in Norwegen?

Fr. J.: Den Termin habe ich schon bekommen, ich weiß jetzt nur nicht mehr genau. Aber 2019. Es ist aber so kurz vor dem eventuellen Training, deswegen ist es dann schon viel auf einmal.

Hr. T.: Also nicht im Sommer. Dann muss ich passen. Ich wollte nächstes Jahr nach Norwegen und dann hätte ich das eventuell vereinen können, aber so nicht. Weil ich will da natürlich zu so einer Zeit hin, wo da die Sonne scheint und nicht wo es dunkel ist.

Fr. J.: Aber mit den Skandinaviern da glaub ich kann man sehr gut arbeiten, die würden das auch sofort übernehmen. Das sieht man ja auch an dem Clubhauskonzept. In ganz Skandinavien gibt es keine Tagesstätten mehr, die werden nicht mehr eröffnet, sondern es wird alles nur noch als Clubhaus eröffnet.

Hr. T.: Und die haben ja auch eine viel messbar höhere Quote an Rückkehrern in den Arbeitsalltag als bei Tagesstätten. Die haben da einfach die Nase vorn. Und statt das man sich dagegen meutert, sollte man sich lieber überlegen, ob das nicht auch für uns was wäre und sollte es auch machen. Es ist ja keine Schande was nach zu machen, was gut ist. Aber das ist ja ein schwieriges Kapitel. *lacht*

I.: Gibt es denn jetzt noch irgendetwas, was sie gerne ansprechen möchten?

Hr. T.: Ich lass noch was da, das ist in der Zeitung drin gewesen. Das ist die Geschichte in Landsberg gewesen, wo wir waren. Und das wäre jetzt was zum Thema Akkreditierung, wo das eben alles nochmal genauer geschildert wird, wie das funktioniert im Clubhaus. Einfach nochmal zum Mitnehmen und zum Nachlesen.

I.: Ja, vielen Dank!

Fr. J.: Wir sagen auch Danke für das Interesse. Auch von unserer Seite, auch von der Mitgliederseite.

I.: Ja das ist ja auch wirklich toll was sie da machen.

Hr. Knorr: Ja fand ich auch cool.

Hr. T.: Ja und jetzt für mich persönlich muss ich sagen ist es auch wieder eine Möglichkeit ein bisschen aktiver zu werden, weil ich ein bisschen ausgeknockt worden bin und mir auch nichts mehr zugetraut habe und jetzt auf einmal merke „Mensch du kannst eigentlich ganz viel von deinem alten Wissen wieder einbringen und kannst wieder was machen.“ Wenn es auch begrenzt ist und ich habe dann wieder Tage wo ich nicht kommen kann, weil ich einfach nicht raus komme aus dem Haus, weil ich nicht aufstehen kann, weil ich sehr starke Schmerzen immer habe und dann bleibst dann manchmal halt zuhause, weil du sagst, ich will nicht die Treppe da runter gehen müssen. Und da kann ich mich dann doch auch ein bisschen einbringen. Das ist dann auch so was, was mir persönlich dann wieder Spaß macht.

Hr. Knorr: Welchen Beruf hatten sie?

Hr. T.: Ich habe Marketing und Werbung studiert. Bin Diplom Marketingwirt und war in meinem früheren Leben sechs Jahre lang Geschäftsführer einer kaufmännischen Krankenkasse für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und davor 15 Jahre Geschäftsführer eines Automobilclubs. Also überall viel Öffentlichkeitsarbeit und Werbung und Mitgliederbetreuung und alles. Und da kann ich mich jetzt richtig austoben. Das tut dann gut. *lacht*

Hr. Knorr: Sehr schön.

I.: Das ist glaub ich auch vom Arbeiten her einfach ein sehr schönes Klima im Clubhaus. So auf Augenhöhe //

Hr. T.: Ja! Wir haben auch Gott lob ja technisch die Einrichtung, dass man mittlerweile auch viel machen kann. Auch wenn ich mir manchmal ein etwas schnelleres Internet wünschen würde *alle lachen*.

Fr. J.: Wer wünscht sich das nicht. Aber genau das ist das. Wir müssen die Ressourcen der Menschen, die zu uns kommen nutzen und da steckt so viel drin und das ist das Wichtige.

Hr. T.: Wir haben schon eigentlich interessante Leute da. Betriebswirte und welche die ein Jurastudium gemacht haben, aus verschiedenen Handwerksberufen sind Leute da, Lehramt, einen Ex-Studienrat haben wir da. Also da ist schon viel da und die können viel einbringen und bei den Diskussionen merkt man das auch. Das muss man sich also jetzt nicht wirklich auf einem niedrigen Niveau vorstellen, sondern das geht manchmal schon ganz schön ab. Da geht's dann richtig ins Eingemachte. Und dem einen geht's halt mal besser und dem anderem geht's mal schlechter. So ist´s halt. Aber man ist einfach gemeinsam dran. Und ich finde es einfach toll, wie auch dann über das Clubhaus hinaus jetzt die Interessen da sind. Es ist ja Freizeit sozusagen. Die GWÖ-Gruppe Weilheim trifft sich um halb acht Uhr abends und nicht selten sind wir erst um halb elf/elf fertig, aber da hocken dann außer mir auch noch andere Oase Mitlieder. Die hocken da tapfer mit drin und die sitzen nicht nur so drin, sondern die beteiligen sich aktiv am Gespräch und merken natürlich auch, dass das was sie sagen a) interessiert und b) auch kommentiert wird und das macht dann natürlich schon was aus, das ist dann auch wieder ein Stück Selbstwertgefühl. So jetzt fällt mir nichts mehr ein. *lacht*

I.: Das war ja auch sehr viel. Ich danke ihnen sehr dafür.

F) Inhaltsanalyse der Interviews:

F 1) Zusammenfassung der inhaltstragenden Textstellen: Hr. Knorr, Fr. K., Oase

Zusammenfassung: Herr Knorr, Einrichtungsleitung Herzogsägmühle, Fall A

Nr.1: Die GWÖ war die überzeugendste Verbindungsklammer für verschiedene Bereiche in der Wissenschaft, Glücksforschung, Suffizienzforschung, Nachhaltigkeitsforschung, der ökologische Fußabdruck, globale Klimathematik und so weiter.

Nr. 2: Das Problem liegt in der Finanzierung des sozialen Netzes nach dem jetzigen Steuersystem, wenn aufgrund der demographischen Entwicklung, nicht mehr genug Geld in die öffentliche Kasse kommt. Über die Steuerabgaben geht's nicht, Qualitätseinbußen werden wir nicht wollen, also muss irgendwo anders das Geld herkommen und das geht nur aus der Unternehmensseite.

Nr. 3: Die GWÖ bietet eine Zukunft für das soziale Netzt und die Soziale Arbeit, indem sie Firmen besser stellt, wenn diese Verantwortung im Sozialraum übernehmen. So wird das private Kapital mit ins Boot geholt.

Nr. 4: Entstehung GWÖ in Herzogsägmühle:

- Leitungskonferenz von Herzogsägmühle: Vorstellung des Buches von Christian Felber
- Resonanz darauf sehr positiv
- 2014 mit der Uni in Nürnberg drei Workshoptage: Konfrontation der erweiterten Führungsriege mit der Gedankenwelt der GWÖ
- 2015 Entscheidung „wir wollen bilanzieren"
- Hr. Knorr schreibt Erstbericht
- Leitungsrunden und drei Zukunftskonferenzen mit den Mitarbeitern: Überarbeiten des Erstberichts
- Herbst 2016: Überarbeiteter Erstbericht wird bei der GWÖ eingereicht
- März 2017: Audit durch Zertifizierer. Im Sommer hatten wir dann das Testat.

Nr. 5: Beim Erstellen des Erstberichts: Überrascht wie groß die Emissionen sind: 250 Kühe, 191 Dienstautos (2,4 Millionen Km/Jahr), Fahrten der Mitarbeiter zum Arbeitsplatz und zurück: 4,8 Millionen Km/ Jahr

Nr. 6: Diese Zahlen als Gedankenanstoß/Gedankenprozess

Nr. 7: Anfangs keine Alternativen

Nr. 8: Jetzt Debatte um die Fragen: Was ist mit den anderen Nachhaltigkeitssiegeln? Oder CSR – Siegeln, oder was ist mit dem Grünen Gockel bei den Kirchengemeinden und so weiter?"

Nr. 9: Das was mich am meisten überzeugt bei der GWÖ, wenn man auf das System schaut ist, das es eben ein System ist, was alle Bezüge in den Blick nimmt – gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche Bezüge. Der grüne Gockel kümmert sich darum, dass eine Kirchengemeinde umweltfreundlich ist. Das hat nichts zu tun mit der Frage von Transparenz, mit der Frage von Diskriminierung und Kinderarbeit und so weiter.

Nr. 10: Wir haben die Alternative kurz diskutiert, ob wir ohne Zertifikat auskommen. Aber wir brauchen auch das Zertifikat, wir brauchen jemanden, der da von außen drauf schaut und das bewertet

Nr. 11: Nächstes Jahr kommt die Folge-Zertifizierung nach der neuen Matrix dann, die alte war noch nach der 4.1, und ganz viele Sachen sind jetzt hier in der Debatte, die halt für die Rezertifizierung verbessert werden müssen. Also es stößt Prozesse im Unternehmen an.

Nr. 12: Die GWÖ bringt Marketing. Image- mäßig hat´s viel ausgelöst auch erstaunlicherweise nur positives: Bericht aus der Süddeutschen Zeitung, zwei wunderbare Fernsehberichte im Bayrischen Fernsehen. Das ist Öffentlichkeitsarbeit und da ist vieles mit Geld nicht zu bezahlen.

Nr. 13: Aber die wesentlich wichtigere Wirkung ist ja in das Unternehmen hinein, in die Mitarbeiterschaft hinein: In der zweiten Führungsebene, die Kollegen, die 35 bis 45 Jahre alt sind, haben eine sehr hohe Affinität zu diesen vier Werten der Gemeinwohlökonomie. Dies entwickelt eine hohe Bindungskraft in diese zweite und dritte Führungsebene.

Nr. 14: Energiemanagement ist die größte Stellschraube. Neue Fragen: Erstens, wo kommt das Gas her? Was für ein Gas ist das denn, was da rein geht? Und zweitens: Was passiert mit dem Strom, der da rauskommt? Bisher haben wir das eingespeist, ins öffentliche Netzt. Wahrscheinlich ist es intelligenter das Speichern zu können und selbst in den Zeiten, wo kein Strom produziert werden kann, sondern nur verbraucht wird, einspeisen zu können in unser eigenes Netzt. So eine Idee braucht enorme Investitionen. Das würde aber ökologisch sehr nachhaltig wirken.

Nr. 15: Leberkässemmeln: Die wurde in Quadratmeter Alufolie verpackt. Und die Alufolie lebte genau drei Meter: Von der Wursttheke über die Kasse bis zum Papierkorb am Ausgang. Da haben die Schüler das halt weggeworfen. Jetzt haben wir fettdichte Tüten, die recycelbar sind.

Nr. 16: Vielleicht noch ein anderes Beispiel Mobilitätsapp: alle unsere Dienstfahrten sind künftig im Internet nach zu lesen und Leute können sich zum Mitfahren einbuchen, sodass also die Auslastung der sowieso fahrenden Fahrzeuge verbessert wird.

Nr. 17: Eine Idee zum Bereich Mitbestimmung/Transparenz/Mitentscheidung intranetbasierte Diskussionsforen: in denen wir Zukunftshemen des Unternehmens online diskutieren ließen. Von allen, die das wollten. Wir hatten 231 Mitdiskutanten in neun Foren und haben festgestellt: Handwerker und Hauswirtschaftler beteiligen sich nicht oder zu wenig. Zweitens: die Diskussion in diesen neun Feldern gewann deutlich an Qualität und inhaltlicher Tiefe, als nicht mehr einzelne Personen reingeschrieben haben, sondern Teams nach Teamsitzungen, nach Klausurtagen sich zu einzelnen Themen positioniert haben. Dann haben wir gemerkt neun Themen gleichzeitig ist zu viel. Und die Dauer des Laufs mit viereinhalb Monaten war zu lang. Und jetzt werden wir 2019 dieses Thema Mitarbeiterbeteiligung mit solchen „Infonet“ gestützten Laboratorien machen, aber nur noch drei maximal und nur noch vier bis maximal sechs Wochen Laufzeit, sodass auch eine Meinungsbildung da drin komprimierter erfolgt und man auch schneller zu einem Zwischenergebnis oder Ergebnis kommt.

Nr. 18: Die Beteiligung der Hilfeberechtigten ist eine Schwachstelle. Ideen dazu wurden wegen Komplexität und wegen fehlender Manpower vorerst wieder verworfen.

Nr. 19: Die GWÖ und unsere Befassung damit hat so viel ausgelöst, dass sich auch Hilfeberechtigte von sich aus damit beschäftigen. Die Tagesstätte für psychisch Kranke in Weilheim, Clubhaus Oase, die wollen ein GWÖ Clubhaus werden

Nr. 20: Die GWÖ hat oft so eine Tendenz, dass man in Richtung 100% denkt und das würden wir nicht immer tun.

Nr. 21: Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen: das geht aber in der Diakonie arbeitsrechtlich gar nicht. Die dürfen nicht einmal Vereinsmitglied sein, wenn sie bei uns arbeiten und wenn sie Vereinsmitglied schon sind ruht die Mitgliedschaft. Da stehen rechtliche Bestimmungen dann dagegen.

Nr. 22: Alles das was bei uns Menschenwürde angeht kein Nachholbedarf

Nr. 23: Die Solidarität und Gerechtigkeit da sind in einzelnen Feldern, zum Beispiel bei der Kooperation mit Mitunternehmen, noch Entwicklungsmöglichkeiten. Wir haben eine Beschäftigungsinitiative in Landsberg, das sind elf Gesellschafter mit dabei, die Stadt, der Landkreis, die Caritas, das Rote Kreuz, und nicht als Konkurrenten, sondern als Kooperationspartner.

N. 24: Bei der ökologischen Nachhaltigkeit habe ich Beispiele benannt: Autofahren, die Eier – wo kommen die her, wo gehen die hin, haben wir Eier aus Legebatterien oder nicht, wo kommt unser Kopierpapier her und so weiter – da ist deutlich Verbesserungspotenzial

Nr. 25: Transparenz und Mitentscheidung sind wir eigentlich nicht im Sinne der GWÖ ganz vorne, aber im Sinne unserer Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne.

Nr. 26: Mit Ausnahme einer Dame, waren die Reaktionen durchweg positiv. Wir haben sonst im Unternehmen nur Zustimmung. Bei der Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit: da schreiben die Leute, natürlich anonymisiert, schon „da und da ist also Herzogsägmühle doof“ und wenn das Thema GWÖ kommt, dann ist eher die Botschaft „macht das konsequent; wieso habt ihr denn das immer noch im Unternehmen, wenn´s doch GWÖ sein soll?“ Also man sieht, dass nicht die GWÖ kritischen Fragen gestellt werden, sondern dass das Vollziehen im Alltag kritisch angeschaut wird.

Nr. 27: Die Kosten sind nicht das entscheidende Thema.

Nr. 28: Das Aufwendige ist natürlich ein Argument, das würde ich auch nicht ganz in Abrede stellen. Auf der anderen Seite ist das jetzt auch nicht so aufwendig, dass man sagen müsste, das kann man sich nicht leisten. Ich find den Aufwand und den Ertrag nicht in einem Missverhältnis bei der GWÖ.

Nr. 29: Bei Diakonie und Kirche: Die Diakonie hat´s immerhin geschafft ein Rundschreiben zu verfassen, wo sie drei Nachhaltigkeitsstrategien vorstellen und die GWÖ war dann dabei und wurde mit empfohlen. Sie haben´s immerhin geschafft einen großen Fachtag zu organisieren im Februar 2016 in Nürnberg. Da waren 170 Leute da, die waren sehr positiv in der Resonanz. Das heißt aber jetzt noch nicht, dass wir soweit wären, dass alle diakonischen Werke und Kirchengemeinden bilanzieren. Und immerhin gibt es jetzt, ich glaube elf kirchliche Organisationen, die im Zertifizierungsprozess sind, oder schon fertig sind. Und es gibt in der GWÖ einen eigenen, neu gegründeten Arbeitskreis: Kirche und kirchliche Institutionen. Da sind jetzt 55 Kontaktnamen dahinter und dieser Arbeitskreis setzt sich zum Ziel, dass eben in kirchlichen Institutionen, Kirchengemeinden und Dekanaten, in kirchlichen Unternehmen die GWÖ Platz gewinnt und nach diesen Indizes eben bilanziert wird.

Nr. 30: GWÖ ist eine sehr junge Bewegung. Und welche andere gesellschaftliche Entwicklung hat denn in sechs Jahren so viel geschafft, dass man Lehrstühle hat europaweit, dass es in die Wissenschaft einzieht, das Unternehmen, wir sind an die 500 Unternehmen die jetzt bilanziert sind, dabei sind, dass es in Politik eine Rolle spielt - Koalitionsvertrag Baden-Württemberg oder Staatsvertrag in Südtirol, dass es im Bundestag jetzt eine fraktionsübergreifende Kontaktgruppe GWÖ gibt - haben wir dieses Jahr geschafft.

Nr. 31: Was nicht der GWÖ entspricht: notwendiges Mindesteinkommen, damit man menschenwürdig leben kann, da schlägt ja die GWÖ diese bis zu 1300 Euro vor, da sind

wir in einzelnen Arbeitsverhältnissen zum Beispiel in unserer Integrationsfirma darunter, weil wir das halt nicht erwirtschaften. Das heißt aber nicht, dass die GWÖ falsch ist. Das heißt nur, dass da Systemgrenzen sind.

Nr. 32: Auswahl von Führungskräften durch Mitarbeitende. Das geht in den Arbeitsvertragsrichtlinien der evangelischen Kirche nicht.

Nr. 33: Die deutlichste Grenze ist in der Refinanzierung unserer Angebote: Wir haben Angusrinder, die verkaufen wir teuer in der Metzgerei an die Kundschaft, der Umgebung. In meiner Gemeinschaftsküche für die Behindertenhilfe gibt es das nicht. Dafür reicht der Tagessatz des Kostenträgers nicht aus. So und jetzt kommt natürlich die Frage: ist das eigentlich richtig? Wo kommt denn das Fleisch dann her, dass wir verfüttern können? Warum ist das denn so billig? Und schon sind wir mitten drin in der schönen Diskussion über Gemeinwohlökonomie, über die Nachhaltigkeit. Da sind lange Transportwege, Massenviehhaltung, subventionierte Schweinebetriebe mit 20000 Schweine auf einem Haufen, wo in unmenschlichen Arbeitsverhältnissen Leute dabei sind. Das interessiert niemanden was beim Norma in der Ladentheke liegt. Billig muss es sein.

Nr. 34: Und ich werde im nächsten Jahr mit dem Kostenträger (insbesondere der Bezirk Oberbayern) genau über diese Frage in den Streit gehen

Nr. 35: Der Kostenpunkt ist das Interesse des Staates, weil, der Staat muss dafür sorgen, dass ökologisch vernünftig, nachhaltig produziert und konsumiert werden kann, weil damit Folgekosten vermieden werden. das ist eine gesellschaftliche Frage: kapiert der Staat, dass er für die regionale Beschaffung Geld in die Hand nehmen muss oder kapiert er das nicht? Wenn´s Unternehmen gemeinwohlbilanziert ist bekommt´s 50 Cent pro Tag, pro Platz auf den Preis drauf. Dann kann man regional beschaffen. Und dann habe ich einen materiellen Vorteil gegenüber dem Konkurrenten der unethisch produziert und genau das ist das System Gemeinwohlökonomie. Man fördert das ethisch vernünftige Handeln. Und ich bin sehr gespannt darauf, wie tief durchdringe ich damit Politik.

Nr. 36: Ich bin eben tatsächlich davon überzeugt: wir werden in relativ naher Zukunft das in den Koalitionsverträgen in der Bundesrepublik Deutschland wiederfinden dieses System.

Nr. 37: Was man schon kritisch beleuchten kann, ist die Qualität des Audits an sich. Also man muss auch da wieder nüchtern betrachtet sagen, „ok, wo soll auch die Expertise herkommen, wenn wir jetzt erst seit fünf Jahren überhaupt bilanzierende Unternehmen haben. Und jetzt jeder von diesen Auditoren vielleicht 30 schon gemacht hat oder so. Wo sollen die Vergleichszahlen dann herkommen, dass man wirklich expertenmäßig

einschätzen kann, ob das jetzt sehr gut, gut oder befriedigend ist, was wir da tun. Man darf das wahrscheinlich auch nicht wirklich erwarten, dass das jetzt in einer exzellenten Qualität im Audit selbst abläuft. Das ist anders als jetzt beim TÜV, wenn wir Qualitätsmanagement machen, da haben wir ja auch Audits, das sind Leute die jetzt seit 15 Jahren, 20 Jahren nichts anderes machen, als Freie Wohlfahrtspflege zu auditieren. Die haben natürlich sehr genau auf dem Schirm, wie eine Sozialpsychiatrie organisiert werden kann, oder eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung. Das hat der nicht, der da zu uns kommt.

Nr. 38: Wir haben jetzt 428 Punkte. Es gibt keinen Unterschied zwischen 530 und 380. Das ist sehr viel gefühlt, sehr viel nicht wirklich evaluierbar, sondern eine Einschätzung, eine Bewertung. Deswegen steht sogar das ganze Punktesystem kritisch im Fokus, weil man sagt, das suggeriert eigentlich eine Genauigkeit, die das System gar nicht hat. Also wenn man nach Nachteilen fragt, würde ich sagen, das ist vielleicht einer. Uns würde es eigentlich genügen als Unternehmen, wenn diese Gemeinwohlampel käme. Wo an den Produkten dran klebt: rot, gelb, grün

Nr. 39: Die Matrixveränderung wird sich jetzt 2019 bei der Rezertifizierung auswirken, einfach weil aus den fünf Werten halt vier geworden sind und dafür A und B jetzt ausgefaltet ist, da wars vorher nur bloß eine Frage, das sind jetzt 20 Items statt vorher 17. Das ist aber jetzt nicht wirklich Spielentscheidend, das ist nur eine Zuordnungsfrage und manche Kennziffern tauchen jetzt nicht mehr da, sondern da auf. Die Rezertifizierung im nächsten Jahr wird nach genau demselben System wieder ablaufen. Ich werde den Erstbericht schreiben. Wir werden wieder in Zukunftskonferenzen den durchackern und dann anmelden zum Zertifikat.

Nr. 40: Wir sind sehr gespannt darauf, ob die Bestrebungen auch von außen dann wahrgenommen werden oder ob wir die nur selbst fühlen.

Nr. 41: Es gibt die Erwartungshaltung von den Leuten hier: Knorr sorg dafür, dass die das auch in München machen. Und auch da wird diese Frage natürlich jetzt zunehmend diskutiert, weil sie das ja mitkriegen, was wir tun. Und wir haben jetzt den ersten Teilbereich der „Diakonia“, das ist die dortige Integrationsfirma, die sich zertifizieren lassen will. Einfach nicht, weil ich das jetzt sage, sondern weil das System einleuchtet. Und die Leute merken, das ist eine gute Idee uns mal nach diesen Matrixkriterien messen zu lassen.

Nr. 42: Die Europäische Kommission für Wirtschaft und Soziales hat mit überwältigender Mehrheit den nationalen Regierungen empfohlen das System einzuführen und es rechtlich umzusetzen.

Nr. 43: Eine Verbindungslinie: Otto Scharmer und seine „Theorie U - Von der Zukunft her führen“: Wir Menschen sind üblicherweise so konstruiert, dass wir erfahrungsbasiert entscheiden, das heißt das was in der Vergangenheit sich bewährt hat machen wir weiter und das was in der Vergangenheit Schmerzen bereitet hat versuchen wir zu vermeiden. Und weil wir aus der Vergangenheit heraus leben und die Entscheidungen für die Zukunft treffen verbauen wir uns 50% der Möglichkeiten, weil wir die ganzen Möglichkeiten der Zukunft gar nicht erst in den Blick genommen haben. Und er hat eine andere Idee entwickelt, dass wir nämlich entscheiden von der Imagination der größtmöglichen Verwirklichung von Zukunft. Also jetzt auf Herzogsägmühle bezogen wäre das: Wie soll Herzogsägmühle 2025 aussehen? Was ist die bestmögliche Variante unseres Unternehmens? Von dem her abzuleiten: was muss man denn dann heute tun, wenn das Realität werden soll. Der Scharmer ist Gemeinwohlökonomiebotschafter. Wenn man jetzt das in diese Theorie mal überführt, dann würde man sagen Gemeinwohlökonomie ist die größtmögliche Verwirklichung eines alternativen Wirtschaftsmodells in Deutschland. Vielleicht noch ein bisschen eines alternativen sozialpolitischen Modells. Und wir sehen jetzt sozusagen die Theorie U eigentlich als den Überbau, den theoretischen, ideologischen Überbau, in den sich die GWÖ wunderbar einfügt, bei der Frage: wie wollen wir wirtschaften? Welche Rolle soll Geld spielen? Wie soll Geld unsere Beziehungen dominieren oder nicht? Da ist das super.

Nr. 44: Jetzt gibt´s aber eben andere Fragestellungen, die beantwortet das System nicht. Und da würde ich eben sagen, jetzt könnte man diese Theorie U übertragen und sagen „in welcher Gesellschaft will ich leben? In welcher größtmöglichen Verwirklichung von Verteidigungspolitik, von Außenpolitik, von europäischer Sozialpolitik?“ Und das nicht nur auf die GWÖ-Thematik zu begrenzen, sondern das nochmal eine Nummer größer zu denken. Also es gibt Themenfelder, die sind außerhalb der GWÖ, aber trotzdem sehr wichtig. Und das finde ich schon auch wichtig einfach zu benennen, weil es sonst so einspurig wird.

Zusammenfassung: Frau K., Stellvertretende Marktleitung des Ortsansässigen Supermarktes „Mühlenmarkt“, Fall B

Nr.1: Also wir hier im Markt versuchen sehr viel Gemeinwohlökonomie umzusetzen, im Bezug eben auf Verpackungen und alles.

Nr. 2: Wir haben viele andere Vorzüge, wir haben zum Beispiel ein kleines Sportprogramm was wir täglich machen dürfen, sowas merkt man schon, aber ansonsten sind da eigentlich weniger Unterschiede.

Nr. 3: Es ist für uns hier im Markt relativ viel Arbeit, gerade was die Verpackung angeht, weil wir uns einfach sehr, sehr viele Gedanken machen müssen, was eben auch von der Kundschaft gewünscht ist.

Nr. 4: Wir finden relativ wenig Informationen im Internet. Dieses ganze Verpackungsfreie einkaufen gibt es zwar, aber wiederverwertbare Verpackungen oder sehr wenig Plastikverpackungen, da gibt es einfach noch viel zu wenig, wo wir uns informieren und uns dann auch wirklich dranhängen und es auch umsetzen können. Das ist für uns sehr schwierig.

Nr. 5: Wir haben hier Coffee-To-Go Becher, die haben wir selbst entworfen. Das Bild darauf ist praktisch orientiert an diesen „Recup“ und so ähnlich sind die Becher auch.

Nr. 6: Dann haben wir Brottaschen, die werden in Polen gefertigt auch von Menschen mit Behinderung. Die praktisch, ähnlich wie wir arbeiten mit Menschen.

Nr. 7: Dann haben wir im Gärtnereiverkauf auch wiederverwertbare Stoffbeutel, da können die Kunden das Obst direkt reingeben lassen, direkt in den Kühlschrank legen, können die Stoffbeutel waschen, sie wiederbringen und wir befüllen sie wieder.

Nr. 8: Wir haben diese Biomülltüten uns angeschafft, wobei da es noch nicht so ganz klar ist, ob die wirklich biologisch komplett abbaubar sind. Da sind sich leider alle noch nicht so ganz sicher.

Nr. 9: Wenn es Plastikbecher gibt haben wir inzwischen auf dünnere Plastikbecher umgestellt. Und auch da haben wir günstigere Plastiktüten, also dünnere Plastiktüten genommen.

Nr. 10: Ansonsten im Verkauf sind wir komplett von Plastiktüten weg, haben wirklich Stoffbeutel, Mehrwerttragetaschen von Herzogsägmühle und nur noch Papiermülltüten.

Nr.11: Dadurch, dass ich sehr jung in diesem Unternehmen bin, kenne ich dieses Mitspracherecht von Anfang an. Und ich weiß jetzt nicht wie es vorher gewesen ist, ob

es da ganz anders gelaufen ist oder so. Aber ich kann komplett mitsprechen und wir können ganz offen über alles reden.

Nr. 12: Also es ist in der Tat so, dass durch die herzogsägmühler Produkte, die hier verkauft werden das Thema Ökologie und Nachhaltigkeit natürlich vorher auch schon groß war. Das Gemüse von unserer Gärtnerei ist halt hier, das ist ein kurzer Lieferantenweg. Die Kuh, die dort oben lebt, die wird von Hand runtergeführt, eine pro Woche wird geschlachtet. Ohne Viehtransport, ohne Angstabstoßung. Das Fleisch ist Biofleisch. Die Gärtnerei ist zertifiziert als Naturlandbetrieb.

Nr. 13: Neu ist die Frage von Verpackung und Verkauf.

Nr. 14: Und wir werden auch bei dem ganzen Sortiment jetzt natürlich schon nochmal auch dem Lieferanten nachfragen. Da wird es schon auch Entwicklung geben in der Produktpalette. Da war jetzt auch eine Überlegung, ob wir Plastikflaschen zum Beispiel komplett aus dem Sortiment nehmen und auf Glasflaschen umsteigen.

Nr. 15: Aber das ist nicht einfach, weil viele Firmen Glasfalschen nicht anbieten und das ist sehr schwierig.

Nr. 16: Aber wir sind dran und wir entwickeln das immer weiter und wir entwickeln uns da weiter und erkundigen uns natürlich auch über alles mögliche was einem da angeboten wird.

Nr. 17: Die Coffee-To-Go Becher, Stoffbeutel, Brotbeutel sind sehr gut beim Kunden angekommen. Die kaufen bei uns ein aufgrund von Biowaren und dann wollen die keine Bioware, die in extra Plastiktüten verpackt wird, die wollen dann einen Karton haben, wo wir das alles reinpacken, das wollen die Kunden und deswegen kaufen sie hier ein.

Nr. 18: Das einzige was bei dem Kunden bleibt ist der Deckel. Aus hygienischen Gründen, aber der kann den abwaschen und auch wiederverwenden. Das ist ein Silikondeckel, das kann ich nicht zurücknehmen.

Nr. 19: Neue Ideen kommen auch von Kunden und Mitarbeitern selbst. Die so auch nichts mit dem Mühlenmarkt zu tun haben.

Nr. 20: Es gibt neue Ideen, die jetzt dann auch ausprobiert und umgesetzt werden

Nr. 21: Wir müssen immer kucken, was können wir jetzt auch mit unseren Menschen, wir sind ja jetzt nicht nur leistungsfähige Verkäufer, sondern wir sind ja auch Auszubildende eben mit Behinderung und Einschränkung, was können wir eben gut abbilden und was geht eben auch nicht.

Nr. 22: Also bei den Plastikflaschen ist halt auch sofort das Thema Gewicht da. Wir haben mobilitätseingeschränkte Personen, die kommen mit dem Rollator, wenn du denen jetzt 1,5 Liter Mineralwasser in der Glasflasche mitgeben willst, dann hast du sofort ein Problem, weil die dann sagen, „das kann ich nicht tragen."

Nr. 23: Wichtig ist, dass die Debatten geführt werden. Sobald man sagt „ok, jetzt habe ich die Brille richtig aufgesetzt, dass ich die ökologische Nachhaltigkeit durchfieseln will."

Nr. 24: Zum Beispiel auch mit dem Tablett in der Metzgerei. Ich habe das Video gesehen. Ich habe es meinen Metzgermeister gezeigt. Der hat sofort abgelehnt. Ich denke aber das ist doch gut. Ich habe das wieder mit dem Marktleiter besprochen. Also da sind wir auch dran, dass das jetzt mit dem Tablett irgendwie kommt. Ob man das dann jedes Mal desinfizieren muss oder waschen. Wir müssen uns da noch genau erkundigen. Aber wir sind dran. Auf jeden Fall. Wir wollen das Plastik minimieren.

Nr. 25: Anspruchsvoll ist es [aufgrund besonderer Umstände der Einrichtung in Bezug auf Mitarbeiter und Kunden]. Mit dem Gedanken, wie kann ich meine Hilfeberechtigten, die die Ware verpacken und verkaufen, wie kann ich die so instruieren, dass das alles hygienisch einwandfrei ist, aber wie kann ich auch eventuell einen Hilfeberechtigten, der hier mit dem Rollator einkaufen kommt, wie kann ich dem vielleicht gerade ein Wasser ermöglichen. Da muss man wirklich spezielle Wege und Lösungen finden und ich hoffe, dass wir da Wege und Lösungen finden werden.

Nr. 26: Thema Solidarität und Gerechtigkeit: Neues Projekt im Mühlenmarkt wird dieser „Kaffee und Brot vom Haken sein". Also du kaufst da unten ein und kaufst nicht einen Kaffee, sondern zwei und der zweite Kaffee kommt als Bon an den Haken und jemand der kein Geld hat kann den Bon nehmen und einlösen. Es gibt natürlich die Phantasie, da kommt jetzt dann jemand und räumt da erst einmal zehn Bons ab und hat natürlich einen Bon für seinen Kaffee und so. Und ich sag das passiert gar nicht. Ich glaub das gar nicht. Und wir werden solche Erfahrungen machen, aber weil wir eben beseelt sind muss man sagen, ok bei dem Thema Solidarität geht es auch die Frage von Armut bei uns im Ort, von Leuten, die eben nicht so viel Geld haben, wie ich.

Nr. 27: Dafür unterstützen wir zum Beispiel schon die Schongauer Tafel. Das ist praktisch das gleiche System: Kauf einen Artikel, zahl ihn, gib ihn an der Kasse ab. Und wir legen das auch sichtbar hin für den Kunden und das wird einmal wöchentlich der Tafel gespendet. Da haben wir jetzt schon zwei große Spenden machen können. Und ich habe meine Punkte-Sammelkarte. Also für jeden zehn Euro Einkauf gibt es ein so einen Klebepunkt und neulich hatte ich vier solche Heftchen voll und die habe dann der Tafel gespendet. Und jetzt können dann Produkte in dem Gegenwert aus dem Sortiment

hier rausgenommen werden und für die Schongauer Tafel dann darüber genommen werden.

Nr. 28: Wir haben Abteilungsleiter, also vom Backshop, Metzgerei, Gärtnereiverkauf und die Krämerei, das ist so der ganze restliche Lebensmittelbereich. Wir sind zu fünft oder sechst da und bringen dann Ideen vor, versuchen natürlich in dem Zuge eine Lösung zu finden: wie können wir das umsetzen. Dann wird einer benannt, der sich mit diesem Lösungsweg befasst. Der wird dann im Team besprochen. Da ist jede Information, jeder Vorschlag, den wir bekommen, auch von außerhalb, von Kunden, willkommen. Wir versuchen alles zu prüfen und irgendwo vielleicht auch umzusetzen.

Nr. 29: Das Geld spielt dabei keine Rolle.

Nr. 30: Der hygienische Punkt ist eine ganz große Hürde.

Zusammenfassung: Herr T., Mitglied des Clubhauses Oase und Frau J., Sozialarbeiterin und Leitung des Clubhauses Oase, Fall C

Nr. 1: Das Besondere am Clubhaus ist, dass es keine Klienten oder Patienten gibt, sondern Mitglieder, sie sich selbst entschieden haben dort Mitglied zu werden. Dadurch fühlen sie sich dem Haus und den Angeboten verbunden. Ziel ist es durch tagesstrukturierende Maßnahmen wieder Teil der Gesellschaft zu werden. Die Stärkung der Ressourcen der Mitglieder steht im Vordergrund. Dabei wird respektvoll und auf Augenhöhe miteinander umgegangen.

Nr.2: Es gibt im Haus verschiedene Arbeitsgruppen.

Nr. 3: Clubhaus will sich akkreditieren lassen und nach den international gleichen Clubhaus Prinzipien arbeiten. In Deutschland wäre die Oase dann das dritte akkreditierte Clubhaus. Die Richtlinien der Akkreditierung sind dem GWÖ-Konzept sehr ähnlich.

Nr. 4: Durch Akkreditierung sind wir auf die GWÖ gekommen. Hr. Knorr hat Vortrag über GWÖ gehalten und die Begeisterung war gewaltig. Die Mitglieder waren sehr aktiv bei dem Thema.

Nr. 5: Vortrag von Hr. Knorr hat Augen geöffnet bei Themen: Schieflage der Gehaltsstrukturen, Umgang mit Ressourcen, Zukunftsperspektiven

Nr. 6: Diese Themen wurden bei der Akkreditierung ebenfalls diskutiert, sodass dann eine eigene GWÖ Gruppe im Clubhaus gegründet wurde.

Nr. 7: Inzwischen eigene GWÖ Gruppe im Clubhaus, 3 Mitglieder sind zusätzlich bei der GWÖ Gruppe in Weilheim

Nr. 8: Verknüpfung mit der GWÖ Gruppe in Weilheim sehr positiv, da zu Vorträgen Gäste dieser Gruppe ins Clubhaus kommen und die GWÖ Gruppe Weilheim selbst Veranstaltungen im Clubhaus organisiert. So ist eine gute Beziehung entstanden.

Nr. 9: In der GWÖ Gruppe Weilheim findet GWÖ eher auf der politischen Ebene statt.

Nr. 10: Inzwischen Alltag in Form gebracht: Plastikflaschen wurden per Beschluss verbannt, Produkte aus der Umgebung werden gekauft, fairer Kaffee soll gekauft werden

Nr. 11: Drei Mitglieder haben Workshop von Christian Felber besucht und waren von seiner Person sehr beeindruckt

Nr. 12: Hauptaspekt der GWÖ im Clubhaus ist der menschenwürdige Umgang miteinander (das ist auch Grundprinzip des Clubhauskonzepts - war auch vorher schon da).

Nr. 13: Auch wurde schon vor der GWÖ eigenes Gemüse, Obst und Kräuter angebaut.

Nr. 14: Mit der GWÖ kamen viele Ideen, wie das noch weiter auszubauen wäre.

Nr. 15: Veränderungen betreffen Glasflaschen, korrekten Einkauf und zukünftig das Umpacken der im Supermarkt gekauften Waren in wiederverwendbare Verpackungen, in der Hoffnung, dass das einen Denkprozess im Supermarkt anstößt auf Plastikverpackungen zu verzichten.

Nr. 16: Umdenken fängt beim Einzelnen an. Ich selbst mache das beim Einkaufen schon.

Nr. 17: Man denkt viel mehr über solche Dinge nach und diskutiert darüber.

Nr. 18: Ein anderes Mitglied der Oase, verzichtet auf seinen Motorroller und fährt nur noch mit dem Fahrrad oder geht zu Fuß in die Oase.

Nr. 19: Die Zukunftsaussichten waren so horrend, dass dies Anlass für Veränderung war.

Nr. 20: Die Reaktionen der GWÖ Gruppe Weilheim war gewaltig. Clubhaus Mitglieder haben dort regelmäßig Redezeit, Leute kommen und wollen das Clubhaus anschauen und sind interessiert an dem was dort gemacht wird.

Nr. 21: Reaktionen im persönlichen Umfeld: Neugierde und Interesse. Das Thema geht auch jeden etwas an.

Nr. 22: Vorteile sind: Mehr Platz durch weniger Plastikmüll, Obst und Gemüse schmecken sehr viel besser, die Qualität ist besser, das Anbauen macht Spaß, es entstehen neue Aufgaben, die Mitglieder haben und übernehmen Verantwortung

Nr. 23: Eine Initiative der Mitglieder war einen örtlichen Metzger zu finden, um dort einkaufen zu können.

Nr. 24: Eine andere Initiative war: zweimal pro Woche auf dem örtlichen Markt einzukaufen und das direkt so zu kochen.

Nr. 25: Es ist durch die Umstellung nichts bedeutend teurer geworden.

Nr. 26: Die Mitglieder im Haus haben nicht viel Geld zur Verfügung (leben z.T. von Erwerbsminderungsrenten oder auch Grundsicherung) und sind dennoch bereit ihren Teil dazu beizutragen und ggf. dafür auch etwas mehr zu bezahlen und/oder auf Dinge zu verzichten (z.B. nur einmal die Woche Fleisch zu essen).

Nr. 27: Es kommen von den Mitgliedern immer wieder viele neue Inputs zu dem Thema GWÖ.

Nr. 28: Es hat ein Umdenken bei den Mitgliedern stattgefunden.

Nr. 29: Man bezahlt das gleiche wie zuvor, hat dann zwar etwas weniger, aber auch genau die Menge, die man braucht und muss am Ende nichts wegschmeißen, hat eine bessere Qualität und weniger Müll.

Nr. 30: Schwierigkeiten Anfangs, die passenden Getränke zu finden. Ansprüche daran: nicht zu teuer, Glasflaschen, lokale Produktion, weniger Zucker und höherer Fruchtanteil. Es hat eine Weile gedauert, etwas Passendes zu finden.

Nr. 31: Ungewohnt: man musste wo anders zum Einkaufen fahren, als man es gewohnt war. Getränke mussten extra (und nicht beim Tageseinkauf) besorgt werden.

Nr. 32: Schwierigkeiten sind einfach weggesteckt worden. Es gab keinen Widerstand. Jeder wollte diese Veränderungen, bei Abstimmungen gab es kein einziges Mal eine Gegenstimme oder Enthaltung.

Nr. 33: Das Bewusstsein für die GWÖ ist bei den Mitgliedern angekommen.

Nr. 34: Es wurde immer alles in einer Clubhausversammlung einer pro Woche diskutiert. Dort wird zunächst das Thema vorgestellt und dieses bei der nächsten Versammlung abgestimmt. Dafür muss eine Mindestanzahl von stimmberechtigten Mitgliedern anwesend sein.

Nr. 35: Entscheidungen waren immer einstimmige Entscheidungen.

Nr. 36: Diskussionen und Entscheidungen bleiben bei den Mitgliedern. Das ist auch ein Punkt der GWÖ. Mitarbeiter entscheiden nur in rechtlichen Ausnahmefällen für die Mitglieder. Ansonsten werden Entscheidungen immer in die Diskussion gegeben. Und auch wenn Entscheidung der Mitglieder nicht den Wünschen der Leitung entspricht, wird diese Entscheidung von allen getragen. Das gibt den Menschen viel Sicherheit und hat auch was mit Respekt zu tun.

Nr. 37: Durch diesen respektvollen Umgang ist die Akzeptanz solcher Entscheidungen größer.

Nr. 38: Bei GWÖ Veranstaltungen ist das Haus voll

Nr. 39: Neue Idee: TTIP Job bei Sparda Bank München, da diese auch eine GWÖ Bank ist. TTIP Jobs sind Arbeitsstellen für Menschen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt keine Chance haben. Dabei wird der Vertrag zwischen Arbeitgeber und Clubhaus geschlossen. Das Clubhaus garantiert, dass immer ein Mitarbeiter vor Ort ist. Dieses Prinzip gibt es rechtlich in dieser Form in Deutschland noch nicht, wird aber von wenigen Firmen bereits praktiziert. Vorteil für die Mitglieder ist, dass sie ein beinahe normales Arbeitsverhältnis in der freien Wirtschaft haben. Dadurch erhalten sie Selbstbestätigung

und das Risiko für den Arbeitgeber wird minimiert. Dafür müssen noch rechtliche Sachen geklärt werden.

Nr. 40: Hauptziel wird es sein die Akkreditierung zu schaffen und den Gedanken der GWÖ im Haus weiter umzusetzen und zu stärken.

Nr. 41: Neues Thema in Zukunft: Putz- und Pflegemittel, Schwierigkeit dabei: diese werden von Herzogsägmühle kontrolliert und eingekauft.

Nr. 42: Persönliche Idee für Zukunft: Clubhaus als Multiplikator nutzen und mehr Öffentlichkeitsarbeit leisten, um den GWÖ Gedanken weiter zu verbreiten und das Clubhaus an sich bekannter zu machen und ggf. neue Mitglieder zu finden.

Nr. 43: Vieles soll 2019 fortgesetzt werden. GWÖ Gruppe im Haus weiter vorantreiben, Kontakte zur Ortsgruppe stärken und sich weiter zu verbessern

Nr. 44: Änderungsvorschlag von Hr. Knorr bezüglich der Abstimmung: Anwendung des „Systemischen konsensieren“ (Messen des Widerstandes gegen Vorschläge), dadurch entfällt die Enthaltung und es gibt eine deutlichere Abstufung. Entscheidungen können so demokratischer und genauso schnell getroffen werden. Clubhaus will das zukünftig ausprobieren.

Nr. 45: Möglichkeit für die Zukunft: Im Rahmen der Akkreditierung den GWÖ Gedanken auch international verbreiten

Nr. 46: Für mich persönlich ist die GWÖ eine Möglichkeit wieder aktiver zu werden und mein Wissen von früher aus dem Studium Marketing und Werbung und meiner Arbeit in der Öffentlichkeitsarbeit wieder einzubringen.

Nr. 47: Im Clubhaus sind interessante Leute, die viele Ressourcen und viel Wissen mitbringen. Da wird auf sehr hohem Niveau diskutiert.

Nr. 48: Das GWÖ Thema ist ein gemeinsames Thema der Mitglieder, das stärkt auch die Gemeinschaft und das Selbstwertgefühl.

Nr. 49: Die Mitglieder machen das in ihrer Freizeit, das zeigt wie groß das Interesse daran ist.

F) Inhaltsanalyse der Interviews:

F 2) Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen: Hr. Knorr, Fr. K., Oase

Paraphrasierung: Herr Knorr, Einrichtungsleitung Herzogsägmühle, Fall A

Nr.1: GWÖ als überzeugendste Verbindungsklammer für verschiedene Bereiche in der Wissenschaft.

Nr. 2: Problem: Finanzierung des sozialen Netzes nach dem jetzigen Steuersystem geht nicht mehr, wenn aufgrund der demographischen Entwicklung, nicht mehr genug Geld in die öffentliche Kasse kommt. Qualitätseinbußen werden wir nicht wollen, also muss irgendwo anders das Geld herkommen und das geht nur aus der Unternehmensseite.

Nr. 3: GWÖ bietet Zukunft für das soziale Netzt und die Soziale Arbeit, indem sie Firmen besser stellt, wenn diese Verantwortung im Sozialraum übernehmen. So wird das private Kapital mit ins Boot geholt.

Nr. 4: Beim Erstellen des Erstberichts: Überrascht wie groß die Emissionen sind. Diese Zahlen als Gedankenanstoß/Gedankenprozess.

Nr. 5: Anfangs keine Alternativen. Alternative ohne Zertifikat wurde ausgeschlossen.

Nr. 6: Jetzt Debatte über andere Nachhaltigkeitssiegel, aber wenig relevant.

Nr. 7: GWÖ überzeugt, weil: es ein System ist, das alle Bezüge in den Blick nimmt – gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche.

Nr. 8: Folge-Zertifizierung stößt Prozesse im Unternehmen an.

Nr. 9: GWÖ bringt positives Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Nr. 10: Wichtige Wirkung der GWÖ: in das Unternehmen hinein, in die Mitarbeiterschaft hinein: Mitarbeiter haben eine sehr hohe Affinität zu vier Werten der Gemeinwohlökonomie. Dies entwickelt eine hohe Bindungskraft in die zweite und dritte Führungsebene.

Nr. 11: Veränderungen Energiemanagement - Neue Fragen: Erstens, wo kommt das Gas her? Was für ein Gas ist das denn, was da rein geht? Und zweitens: Was passiert mit dem Strom, der da rauskommt? Bisher haben wir das eingespeist, ins öffentliche Netzt. Wahrscheinlich ist es intelligenter das Speichern zu können und selbst in den Zeiten, wo kein Strom produziert werden kann, sondern nur verbraucht wird, einspeisen zu können in unser eigenes Netzt. So eine Idee braucht enorme Investitionen. Das würde aber ökologisch sehr nachhaltig wirken.

Nr. 12: Leberkässemmeln: fettdichte recycelbare Tüten

Nr. 13: Mobilitätsapp: alle Dienstfahrten sind künftig im Internet nach zu lesen und Leute können sich zum Mitfahren einbuchen, sodass die Auslastung der sowieso fahrenden Fahrzeuge verbessert wird.

Nr. 14: Mitbestimmung/Transparenz/Mitentscheidung intranetbasierte Diskussionsforen: Zukunftshemen des Unternehmens werden online diskutiert. Freiwillig. Hohe Resonanz, aber Verbesserungen: Diskussion in neun Feldern gewann an Qualität und inhaltlicher Tiefe, als nicht mehr einzelne Personen reingeschrieben haben, sondern Teams nach Teamsitzungen, nach Klausurtagen. Zukünftig nur noch drei statt neun Themen und nur noch vier bis maximal sechs Wochen Laufzeit statt viereinhalb Monate.

Nr. 15: Schwachstelle: Beteiligung der Hilfeberechtigten. Ideen dazu wurden wegen Komplexität und wegen fehlender Manpower vorerst wieder verworfen.

Nr. 16: GWÖ und Befassung damit hat ausgelöst, dass sich auch Hilfeberechtigte von sich aus damit beschäftigen (Tagesstätte für psychisch Kranke in Weilheim, Clubhaus Oase).

Nr. 17: GWÖ hat oft Tendenz, dass man in Richtung 100% denkt. Das würden wir nicht immer tun.

Nr. 18: Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen: geht in der Diakonie arbeitsrechtlich nicht. Da stehen rechtliche Bestimmungen dann dagegen.

Nr. 19: Alles das was Menschenwürde angeht: kein Nachholbedarf

Nr. 20: Solidarität und Gerechtigkeit: in einzelnen Feldern, z.B. bei der Kooperation mit Mitunternehmen, noch Entwicklungsmöglichkeiten: Beschäftigungsinitiative in Landsberg, da sind elf Gesellschafter nicht als Konkurrenten, sondern als Kooperationspartner dabei: u.a. die Stadt, der Landkreis, die Caritas, das Rote Kreuz

N. 21: Ökologische Nachhaltigkeit: da ist deutlich Verbesserungspotenzial

Nr. 22: Transparenz und Mitentscheidung: nicht im Sinne der GWÖ ganz vorne, aber im Sinne der Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne

Nr. 23: Mit Ausnahme einer Dame, waren die Reaktionen durchweg positiv. Sonst im Unternehmen nur Zustimmung. Bei der Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit ist eher die Botschaft „macht das konsequent“; nicht GWÖ kritische Fragen, sondern dass das Vollziehen im Alltag wird kritisch betrachtet.

Nr. 24: Die Kosten sind nicht das entscheidende Thema.

Nr. 25: Nicht so aufwendig, dass man sagen müsste, das kann man sich nicht leisten. Aufwand und Ertrag sind nicht in einem Missverhältnis bei der GWÖ.

Nr. 26: Was nicht der GWÖ entspricht - Mindesteinkommen: in einzelnen Arbeitsverhältnissen zum Beispiel in Integrationsfirma darunter, weil das nicht erwirtschaftet wird. Da sind Systemgrenzen.

Nr. 27: Auswahl von Führungskräften durch Mitarbeitende geht in den Arbeitsvertragsrichtlinien der evangelischen Kirche nicht.

Nr. 28: Die deutlichste Grenze ist in der Refinanzierung unserer Angebote: Tagessatz des Kostenträgers reicht nicht für z.B. regionale Beschaffung der Lebensmittel für Hilfeberechtigte.

Nr. 29: Der Kostenpunkt ist das Interesse des Staates. Der Staat muss dafür sorgen, dass ökologisch vernünftig, nachhaltig produziert und konsumiert werden kann, damit Folgekosten vermieden werden. Wenn ein Unternehmen gemeinwohlbilanziert ist bekommt es 50 Cent pro Tag, pro Platz auf den Preis drauf. Dann kann man regional beschaffen. Und dann habe ich einen materiellen Vorteil gegenüber dem Konkurrenten der unethisch produziert. Das ist das System GWÖ.

Nr. 30: Kritik: Qualität des Audits an sich, da zu wenig Erfahrung, da erst seit 5 Jahren überhaupt Unternehmen bilanzieren und somit keine Vergleichszahlen da sind.

Nr. 31: Kritik Punktesystem: Zahlen sind nicht realistisch, sondern eher eine Einschätzung, eine Bewertung. Punktesystem suggeriert eine Genauigkeit, die das System nicht hat. Gemeinwohlampel (rot, gelb, grün) wäre ausreichend.

Nr. 32: Erwartungshaltung von den Leuten hier: Übertragung der GWÖ auch nach München. Dort wird es in ersten Teilbereichen umgesetzt.

Nr. 33: Weitere Verbindungslinie: Otto Scharmer - „Theorie U - Von der Zukunft her führen“: Idee: Entscheidungen nach der Imagination der größtmöglichen Verwirklichung von Zukunft zu treffen. Auf Herzogsägmühle bezogen: Wie soll Herzogsägmühle 2025 aussehen? Was ist die bestmögliche Variante unseres Unternehmens? Davon abzuleiten: was muss man denn dann heute tun, wenn das Realität werden soll. Theorie U und GWÖ: GWÖ als größtmögliche Verwirklichung eines alternativen Wirtschaftsmodells in Deutschland. Theorie U als theoretischen, ideologischen Überbau, in den sich die GWÖ einfügt.

Nr. 34: Also es gibt Themenfelder, die sind außerhalb der GWÖ, aber trotzdem sehr wichtig.

Paraphrasierung: Frau K., Stellvertretende Marktleitung des Ortsansässigen Supermarktes „Mühlenmarkt“, Fall B

Nr.1: Viele Veränderungen durch GWÖ im Mühlenmarkt im Bereich Verpackungen

Nr. 2: Andere Vorzüge: zum Beispiel ein kleines Sportprogramm für Mitarbeiter

Nr. 3: Problem: Wenig Informationen im Internet über wiederverwertbare Verpackungen oder sehr wenig Plastikverpackungen

Nr. 4: Veränderung: Selbstentworfene Coffee-To-Go. Das einzige was aus hygienischen Gründen beim Kunden bleibt ist der abwaschbare und wiederverwendbare Silikondeckel.

Nr. 5: Veränderung: Brottaschen; in Polen von einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung gefertigt

Nr. 6: Veränderung: Wiederverwertbare Stoffbeutel im Gärtnereiverkauf. Kunden können Obst direkt reingeben lassen, in den Kühlschrank legen, die Stoffbeutel waschen, sie wiederbringen und befüllen lassen

Nr. 7: Veränderung: Biomülltüten. Aber unsicher, ob die wirklich biologisch komplett abbaubar sind

Nr. 8: Veränderung: Wenn Plastikbecher und Tüten, dann dünneres Plastik

Nr. 9: Veränderung: Im Verkauf keine Plastiktüten, sondern Stoffbeutel, Mehrwerttragetaschen und/oder Papiertüten

Nr.10: Kennt Mitspracherecht von Anfang an. Kann Veränderung nicht beurteilen. Aber kann komplett mitsprechen und ganz offen über alles reden.

Nr. 11: Thema Ökologie und Nachhaltigkeit vor GWÖ schon groß. Kurze Lieferantenwege, da alles vor Ort. Das Fleisch ist Biofleisch. Die Gärtnerei ist zertifiziert als Naturlandbetrieb

Nr. 12: Neu ist die Frage von Verpackung und Verkauf

Nr. 13: Lieferanten werden nach Produktinformationen gefragt. Zukünftige Veränderung im ganzen Sortiment. Überlegung: Plastikflaschen komplett aus dem Sortiment nehmen und auf Glasflaschen umsteigen.

Nr. 14: Veränderungen nicht einfach, weil viele Firmen [Lieferanten] Glasfalschen nicht anbieten

Nr. 15: Coffee-To-Go Becher, Stoffbeutel, Brotbeutel sind sehr gut beim Kunden angekommen. Kunden kaufen im Mühlenmarkt, weil sie Bioware möchten. Bewusstsein für Umwelt ist beim Kunden da.

Nr. 16: Neue Ideen kommen auch von Kunden und Mitarbeitern aus anderen Bereichen selbst. Diese sind wichtig und es wird deren Umsetzbarkeit geprüft.

Nr. 17: Es gibt neue Ideen, die ausprobiert und umgesetzt werden. Weiterentwicklung findet statt.

Nr. 18: Besondere Umstände: nicht nur leistungsfähige Verkäufer, sondern wir sind ja auch Auszubildende eben mit Behinderung und Einschränkung. Es ist anspruchsvoll diese im Punkt Hygiene zu instruieren.

Nr. 19: Besondere Umstände Hilfeberechtigte als Kunden: Glasflaschen können für Hilfeberechtigte zu schwer sein

Nr. 20: Besondere Umstände erfordern spezielle Lösungswege

Nr. 21: Wichtig ist, dass die Debatten geführt werden

Nr. 22: Mögliche zukünftige Veränderung: Tablett in der Metzgerei. Ablehnung aufgrund vieler offener Fragen

Nr. 23: Thema Solidarität und Gerechtigkeit: Neues Projekt im Mühlenmarkt: „Kaffee und Brot vom Haken“ (Kauf von zwei Kaffees, einer davon kommt als Bon an einen Haken und kann von jemand der kein Geld hat eingelöst werden).

Nr. 24: Probleme bei neuen Projekten kann es geben, aber Themen wie Solidarität sind wichtig, weshalb solche Erfahrungen ggf. auch gemacht werden müssen

Nr. 25: Veränderung: Unterstützung der Schongauer Tafel (Kauf einen Artikel, zahl ihn, gib ihn an der Kasse ab, dieser wird gespendet). Auch durch Punkte-Sammelkarten: für jeden zehn Euro Einkauf gibt es einen Klebepunkt, wenn das Heft voll ist können dann Produkte in dem Gegenwert aus dem Sortiment rausgenommen werden und entweder behalten oder für die Schongauer Tafel gespendet werden.

Nr. 26: Abteilungsleiter für Backshop, Metzgerei, Gärtnereiverkauf und Krämerei treffen sich und bringen Ideen vor, versuchen in dem Zuge eine Lösung zur Umsetzung finden. Einer wird benannt, der sich mit diesem Lösungsweg befasst. Ergebnis wird dann im Team besprochen.

Nr. 27: Das Geld spielt dabei keine Rolle

Nr. 28: Der hygienische Punkt ist eine ganz große Hürde

Paraphrasierung: Herr T., Mitglied des Clubhauses Oase und Frau J., Sozialarbeiterin und Leitung des Clubhauses Oase, Fall C

Nr. 1: Clubhaus will sich akkreditieren lassen und nach den international gleichen Clubhaus Prinzipien arbeiten. In Deutschland wäre die Oase dann das dritte akkreditierte Clubhaus. Die Richtlinien der Akkreditierung sind dem GWÖ-Konzept sehr ähnlich.

Nr. 2: Durch Akkreditierung und Vortrag von Hr. Knorr über GWÖ und Workshop von Christian Felber kam Thema auf. Interesse und Begeisterung war gewaltig. Mitglieder waren sehr aktiv bei dem Thema. Die Zukunftsaussichten waren so horrend, dass dies Anlass für Veränderung war.

Nr. 3: Inzwischen eigene GWÖ Gruppe im Clubhaus (Änderungen vor Ort), 3 Mitglieder sind zusätzlich bei der GWÖ Gruppe in Weilheim (Änderungen auf politischer Ebene).

Nr. 4: Verknüpfung mit der GWÖ Gruppe in Weilheim sehr positiv, da zu Vorträgen Gäste dieser ins Clubhaus kommen und die GWÖ Gruppe Weilheim selbst Veranstaltungen im Clubhaus organisiert.

Nr. 5: Das Besondere am Clubhaus: keine Klienten oder Patienten, sondern Mitglieder. Stärkung der Ressourcen der Mitglieder steht im Vordergrund. Dadurch fühlen sie sich dem Haus und den Angeboten verbunden. Dieser menschenwürdige Umgang miteinander war schon vorher Grundprinzip des Clubhauskonzeptes und ist jetzt auch Hauptaspekt der GWÖ im Clubhaus.

Nr. 6: Auch wurde schon vor der GWÖ eigenes Gemüse, Obst und Kräuter angebaut.

Nr. 7: Veränderungen betreffen Umstellung auf Glasflaschen, lokalen Einkauf, Bezug von fairen Kaffee und zukünftig das Umpacken der im Supermarkt gekauften Waren in wiederverwendbare Verpackungen, in der Hoffnung, dass das einen Denkprozess im Supermarkt anstößt auf Plastikverpackungen zu verzichten.

Nr. 8: GWÖ stößt Denkprozesse beim Einzelnen an und regt gemeinsame Diskussionen an. Es hat ein Umdenken bei den Mitgliedern stattgefunden Das Bewusstsein für die GWÖ ist bei den Mitgliedern angekommen. Die Mitglieder machen das in ihrer Freizeit, das zeigt wie groß das Interesse daran ist.

Nr. 9: Ein anderes Mitglied der Oase, verzichtet auf seinen Motorroller und fährt nur noch mit dem Fahrrad oder geht zu Fuß in die Oase.

Nr. 10: Die Reaktionen der GWÖ Gruppe Weilheim war gewaltig. Clubhaus Mitglieder haben dort regelmäßig Redezeit, Leute kommen und wollen das Clubhaus anschauen und sind interessiert an dem was dort gemacht wird.

Nr. 11: Reaktionen im persönlichen Umfeld: Neugierde und Interesse. Das Thema geht auch jeden etwas an.

Nr. 12: Vorteile sind: Mehr Platz durch weniger Plastikmüll, Obst und Gemüse schmecken sehr viel besser, die Qualität ist besser, das Anbauen macht Spaß, es entstehen neue Aufgaben, die Mitglieder haben und übernehmen Verantwortung.

Nr. 13: Initiativen der Mitglieder war einen örtlichen Metzger zu finden, um dort einkaufen zu können, zweimal pro Woche auf dem örtlichen Markt einzukaufen und das direkt so zu kochen.

Nr. 14: Durch Umstellung ist nichts bedeutend teurer geworden. Man bezahlt das gleiche wie zuvor, hat dann zwar etwas weniger, aber auch genau die Menge, die man braucht und muss am Ende nichts wegschmeißen, hat eine bessere Qualität und weniger Müll.

Nr. 15: Die Mitglieder im Haus haben nicht viel Geld zur Verfügung (leben z.T. von Erwerbsminderungsrenten oder auch Grundsicherung) und sind dennoch bereit ihren Teil dazu beizutragen und ggf. dafür auch etwas mehr zu bezahlen und/oder auf Dinge zu verzichten (z.B. nur einmal die Woche Fleisch zu essen).

Nr. 16: Es kommen von den Mitgliedern immer wieder viele neue Inputs zu dem Thema GWÖ.

Nr. 17: Schwierigkeiten: Hohe Ansprüche: nicht zu teuer, Glasflaschen, lokale Produktion, weniger Zucker und höherer Fruchtanteil. Schwer und langwierig das Passende zu finden.

Nr. 18: Ungewohnt: man musste wo anders zum Einkaufen fahren, als man es gewohnt war. Getränke mussten extra (und nicht beim Tageseinkauf) besorgt werden.

Nr. 19: Es gab keinen Widerstand. Jeder wollte diese Veränderungen, bei Abstimmungen gab es kein einziges Mal eine Gegenstimme oder Enthaltung.

Nr. 20: Es wurde immer alles in einer Clubhausversammlung einer pro Woche diskutiert. Dort wird zunächst das Thema vorgestellt und dieses bei der nächsten Versammlung abgestimmt. Dafür muss eine Mindestanzahl von stimmberechtigten Mitgliedern anwesend sein.

Nr. 21: Punkt der GWÖ: Mitarbeiter entscheiden nur in rechtlichen Ausnahmefällen für die Mitglieder. Ansonsten werden Entscheidungen immer in die Diskussion gegeben. Und auch wenn Entscheidung der Mitglieder nicht den Wünschen der Leitung entspricht, wird diese von allen getragen. Das gibt den Menschen viel Sicherheit und zeigt Respekt.

Nr. 22: Durch respektvollen Umgang ist die Akzeptanz solcher Entscheidungen größer.

Nr. 23: Bei GWÖ Veranstaltungen ist das Haus voll.

Nr. 24: Neue Idee: TTIP Job bei Sparda Bank München, da diese auch eine GWÖ Bank ist. TTIP Jobs sind Arbeitsstellen für Menschen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt keine Chance haben. Dabei wird der Vertrag zwischen Arbeitgeber und Clubhaus geschlossen. Das Clubhaus garantiert, dass immer ein Mitarbeiter vor Ort ist. Dieses Prinzip gibt es rechtlich in dieser Form in Deutschland noch nicht, wird aber von wenigen Firmen praktiziert. Vorteil für die Mitglieder ist, dass sie ein beinahe normales Arbeitsverhältnis in der freien Wirtschaft haben. Dadurch erhalten sie Selbstbestätigung und das Risiko für den Arbeitgeber wird minimiert. Dafür müssen noch rechtliche Sachen geklärt werden.

Nr. 25: Hauptziel wird es sein die Akkreditierung zu schaffen und die GWÖ Gruppe im Haus weiter vorantreiben, Kontakte zur Ortsgruppe stärken und sich weiter zu verbessern.

Nr. 26: Neues Thema in Zukunft: Putz- und Pflegemittel, Schwierigkeit dabei: diese werden von Herzogsägmühle kontrolliert und eingekauft

Nr. 27: Persönliche Idee für Zukunft: Clubhaus als Multiplikator nutzen und mehr Öffentlichkeitsarbeit leisten, um den GWÖ Gedanken weiter zu verbreiten und das Clubhaus an sich bekannter zu machen und ggf. neue Mitglieder zu finden.

Nr. 28: Änderungsvorschlag von Hr. Knorr bezüglich der Abstimmung: Anwendung des „Systemischen konsensieren“ (Messen des Widerstandes gegen Vorschläge), dadurch entfällt die Enthaltung und es gibt eine deutlichere Abstufung. Entscheidungen können so demokratischer und genauso schnell getroffen werden. Clubhaus will das zukünftig ausprobieren.

Nr. 29: Möglichkeit für die Zukunft: Im Rahmen der Akkreditierung den GWÖ Gedanken auch international verbreiten.

Nr. 30: Für mich persönlich ist die GWÖ eine Möglichkeit wieder aktiver zu werden und mein Wissen von früher aus dem Studium Marketing und Werbung und meiner Arbeit in der Öffentlichkeitsarbeit wieder einzubringen.

Nr. 31: Im Clubhaus sind interessante Leute, die viele Ressourcen und viel Wissen mitbringen. Da wird auf sehr hohem Niveau diskutiert.

Nr. 32: Das GWÖ Thema ist ein gemeinsames Thema der Mitglieder, das stärkt auch die Gemeinschaft und das Selbstwertgefühl

F) Inhaltsanalyse der Interviews:

F 3) Kategorienbildung

Fall	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/ Kategorie (K)
A	1	GWÖ als überzeugendste Verbindungsklammer für verschiedene Bereiche in der Wissenschaft	GWÖ verbindet verschiedene Felder der Wissenschaft	K 1: Was macht GWÖ an sich aus: - Vereint Felder aus der Wissenschaft
A	2	Problem: Finanzierung des sozialen Netzes nach dem jetzigen Steuersystem geht nicht mehr, wenn aufgrund der demographischen Entwicklung, nicht mehr genug Geld in die öffentliche Kasse kommt. Qualitätseinbußen werden wir nicht wollen, also muss irgendwo anders das Geld herkommen und das geht nur aus der Unternehmensseite.	Problem: Finanzierung des sozialen Netzes	K 1: - Bietet Lösung für Problem der Finanzierung des sozialen Netzes und der Sozialen Arbeit
A	3	GWÖ bietet Zukunft für das soziale Netzt und die Soziale Arbeit, indem sie Firmen besser stellt, wenn diese Verantwortung im Sozialraum übernehmen. So wird das private Kapital mit ins Boot geholt.	GWÖ stellt Firmen besser, wenn sie Verantwortung im Sozialraum übernehmen Das private Kapital bietet so eine Zukunft für die Finanzierung des sozialen Netzes	K 1: - Bringt Firmen dazu Verantwortung im Sozialraum zu übernehmen
A	4	Beim Erstellen des Erstberichts: Überrascht wie groß die Emissionen sind. Diese Zahlen als Gedankenanstoß/Gedankenprozess	Erstellen des Erstberichts löst Gedankenprozesse aus	K 2: Auswirkungen der GWÖ: - Löst Gedankenprozesse aus

A	5	~~Anfangs keine Alternativen, Alternative ohne Zertifikat wurde ausgeschlossen auskommen.~~	~~Keine Alternative(n)~~	*Nicht relevant*
A	6	~~Jetzt Debatte über andere Nachhaltigkeitssiegel, aber wenig relevant~~		*Nicht relevant*
A	7	GWÖ überzeugt, weil: es ein System ist, das alle Bezüge in den Blick nimmt – gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche.	GWÖ nimmt gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Bereiche in den Blick	K 1: - GWÖ betrachtet wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Aspekte
A	8	Folge-Zertifizierung stößt Prozesse im Unternehmen an.	Prozesse im Unternehmen durch Zertifizierung	K 2: - Zertifizierung stößt Prozesse an
A	9	GWÖ bringt positives Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	Positives Image durch GWÖ	K 2: - Positives Image
A	10	Wichtige Wirkung der GWÖ: in das Unternehmen hinein, in die Mitarbeiterschaft hinein: Mitarbeiter haben eine sehr hohe Affinität zu vier Werten der Gemeinwohlökonomie. Dies entwickelt eine hohe Bindungskraft in die zweite und dritte Führungsebene.	GWÖ- Werte haben hohe Bindungskraft für Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene	K 2: - Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene entwickeln hohe Bindung an das Unternehmen

A	11	Veränderungen Energiemanagement - Neue Fragen: Erstens, wo kommt das Gas her? Was für ein Gas ist das denn, was da rein geht? Und zweitens: Was passiert mit dem Strom, der da rauskommt? Bisher haben wir das eingespeist, ins öffentliche Netzt. Wahrscheinlich ist es intelligenter das Speichern zu können und selbst in den Zeiten, wo kein Strom produziert werden kann, sondern nur verbraucht wird, einspeisen zu können in unser eigenes Netzt. So eine Idee braucht enorme Investitionen. Das würde aber ökologisch sehr nachhaltig wirken.	Veränderung: Neue Fragen und ökologisch nachhaltige Lösungen im und für Energiemanagement	K 2: - Neue Fragen und ökologisch nachhaltige Lösungsansätze im Energiemanagement
A	12	Leberkässemmeln: fettdichte, recycelbare Tüten	Veränderung: Leberkässemmeln: fettdichte, recycelbare Tüten	K 3: Konkrete Veränderungen: - Fettdichte, recycelbare Tüten für Leberkässemmeln
A	13	Mobilitätsapp: alle Dienstfahrten sind künftig im Internet nach zu lesen und Leute können sich zum Mitfahren einbuchen, sodass die Auslastung der sowieso fahrenden Fahrzeuge verbessert wird.	Veränderung: Mobilitätsapp für bessere Auslastung der Dienstfahrten	K 3: - Mobilitätsapp für bessere Auslastung der Dienstfahrten

A	14	Mitbestimmung/Transparenz/Mitentscheidung: Intranetbasierte Diskussionsforen: Zukunftshemen des Unternehmens werden online diskutiert. Freiwillig. Hohe Resonanz, aber Verbesserungen: Diskussion in neun Feldern gewann an Qualität und inhaltlicher Tiefe, als nicht mehr einzelne Personen reingeschrieben haben, sondern Teams nach Teamsitzungen, nach Klausurtagen. Zukünftig nur noch drei statt neun Themen und nur noch vier bis maximal sechs Wochen Laufzeit statt viereinhalb Monate.	Veränderung im Bereich Mitbestimmung/ Transparenz/Mitentscheidung: Intranetbasierte Diskussionsforen für Mitarbeiter	K 3: - Intranetbasierte Diskussionsforen für Mitarbeiter
A	15	Schwachstelle: Beteiligung der Hilfeberechtigten. Ideen dazu wurden wegen Komplexität und wegen fehlender Manpower vorerst wieder verworfen.	Schwachstelle: Beteiligung der Hilfeberechtigten aufgrund hoher Komplexität und fehlender Manpower	K 4: Schwierigkeiten der Umsetzung der GWÖ (Systemgrenzen): - Beteiligung der Hilfeberechtigten
A	16	GWÖ und Befassung damit hat ausgelöst, dass sich auch Hilfeberechtigte von sich aus damit beschäftigen (Tagesstätte für psychisch Kranke in Weilheim, Clubhaus Oase).	GWÖ in Herzogsägmühle hat dazu geführt, dass Hilfeberechtigte sich damit beschäftigen	K 2: - Hilfeberechtigte interessieren sich für GWÖ
A	17	GWÖ hat oft Tendenz, dass man in Richtung 100% denkt. Das würden wir nicht immer tun.	Alle Punkte der GWÖ umzusetzen ist nicht immer sinnvoll	K 4:

				- Nicht immer sinnvoll alle Punkte zu 100% umzusetzen
A	18	Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen: geht in der Diakonie arbeitsrechtlich nicht. Da stehen rechtliche Bestimmungen dann dagegen.	Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen ist in der Diakonie arbeitsrechtlich nicht möglich	K 4: - Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen
A	19	Alles das was Menschenwürde angeht kein Nachholbedarf	Alles was Menschenwürde angeht: kein Nachholbedarf	K 5: hat schon vorher der GWÖ entsprochen: - Bereich Menschenwürde
A	20	Solidarität und Gerechtigkeit: in einzelnen Feldern, z.B. bei der Kooperation mit Mitunternehmen, noch Entwicklungsmöglichkeiten; Beschäftigungsinitiative in Landsberg, da sind elf Gesellschafter nicht als Konkurrenten, sondern als Kooperationspartner dabei: u.a. die Stadt, der Landkreis, die Caritas, das Rote Kreuz	Kooperation mit Unternehmen wird gesucht, aber ist noch ausbaufähig	K 2: - Interesse an Kooperation mit anderen Unternehmen K 3: - Kooperation mit anderen Unternehmen in der Beschäftigungsinitiative Landsberg
A	21	Ökologische Nachhaltigkeit: da ist deutlich Verbesserungspotenzial	Verbesserungspotenzial im Bereich ökologische Nachhaltigkeit	K 6: Ist-Stand der GWÖ in Herzogsägmühle:

				- Verbesserungspotenzial im Bereich ökologische Nachhaltigkeit
A	22	Transparenz und Mitentscheidung: nicht im Sinne der GWÖ ganz vorne, aber im Sinne der Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne.	Transparenz und Mitentscheidung im Sinne der Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne.	K 6: - Transparenz und Mitentscheidung im Sinne der Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne
A	23	Mit Ausnahme einer Dame, waren die Reaktionen durchweg positiv. Sonst im Unternehmen nur Zustimmung. Bei der Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit ist eher die Botschaft „macht das konsequent; nicht GWÖ kritische Fragen, sondern dass das Vollziehen im Alltag kritisch betrachtet	Positive Reaktionen und Zustimmung im Unternehmen. Hohe Erwartungen der Mitarbeiter an die weitere Umsetzung der GWÖ	K 2: - Zustimmung der Mitarbeiter aller Ebenen - Hohe Erwartungen der Mitarbeiter an die Umsetzung der GWÖ
A	24	Die Kosten [des Berichtes] sind nicht das entscheidende Thema.	Kosten für Bericht sind nicht entscheidend	K 6: - Kosten des Berichtes sind nicht entscheidend
A	25	Nicht so aufwendig, dass man sagen müsste, das kann man sich nicht leisten. Aufwand und Ertrag sind nicht in einem Missverhältnis bei der GWÖ.	Aufwand und Ertrag sind nicht in einem Missverhältnis	K 6: - Aufwand und Ertrag sind nicht in einem Missverhältnis

A	26	Was nicht der GWÖ entspricht - Mindesteinkommen: in einzelnen Arbeitsverhältnissen zum Beispiel in Integrationsfirma darunter, weil das nicht erwirtschaftet wird. Da sind Systemgrenzen.	Mindesteinkommen kann nicht umgesetzt werden, da nicht genug Geld erwirtschaftet wird	K 4: - Mindesteinkommen ökonomisch nicht umsetzbar
A	27	Auswahl von Führungskräften durch Mitarbeitende geht in den Arbeitsvertragsrichtlinien der evangelischen Kirche nicht.	Keine Auswahl von Führungskräften durch Mitarbeitende aufgrund Arbeitsvertragsrichtlinien der evangelischen Kirche	K 4: - Auswahl von Führungskräften durch Mitarbeiter nicht möglich
A	28	Die deutlichste Grenze ist in der Refinanzierung unserer Angebote: Tagessatz des Kostenträgers reicht nicht für z.B. regionale Beschaffung der Lebensmittel für Hilfeberechtigte	Tagessatz des Kostenträgers reicht nicht für z.B. regionale Beschaffung der Lebensmittel für Hilfeberechtigte	K 4: - Tagessatz des Kostenträgers reicht nicht für Umsetzung einiger Punkte
A	29	Der Kostenpunkt ist das Interesse des Staates. Der Staat muss dafür sorgen, dass ökologisch vernünftig, nachhaltig produziert und konsumiert werden kann, damit Folgekosten vermieden werden. Wenn ein Unternehmen gemeinwohlbilanziert ist bekommt es 50 Cent pro Tag, pro Platz auf den Preis drauf. Dann kann man regional beschaffen. Und dann habe ich	System der GWÖ: Wenn ein Unternehmen gemeinwohlbilanziert ist bekommt es 50 Cent/Tag/ Platz mehr und kann z.B. regional beschaffen und hat damit einen materiellen Vorteil gegenüber dem Konkurrenten der unethisch produziert.	K 1: - Wenn ein Unternehmen gemeinwohlbilanziert ist bekommt es einen höheren Tagessatz, kann z.B. regional beschaffen und hat so einen materiellen Vorteil gegenüber

		einen materiellen Vorteil gegenüber dem Konkurrenten der unethisch produziert. Das ist das System GWÖ.		dem Konkurrenten der unethisch produziert
A	30	Kritik: Qualität des Audits an sich, da zu wenig Erfahrung, da erst seit 5 Jahren überhaupt Unternehmen bilanzieren und somit keine Vergleichszahlen da sind	Kritik: Qualität des Audits da noch keine Vergleichszahlen	K 7: Kritik an der GWÖ: - Qualität des Audits
A	31	Kritik Punktesystem: Zahlen sind nicht realistisch, sondern eher eine Einschätzung, eine Bewertung. Punktesystem suggeriert eine Genauigkeit, die das System nicht hat. Gemeinwohlampel (rot, gelb, grün) wäre ausreichend.	Kritik Punktesystem: Zahlen sind nicht realistisch und suggerieren Genauigkeit, die das System nicht hat. Gemeinwohlampel (rot, gelb, grün) wäre ausreichend.	K 7: - Punktesystem ist nicht realistisch
A	32	~~Erwartungshaltung von den Leuten hier: Übertragung der GWÖ auch nach München Dort wird es in ersten Teilbereichen umgesetzt.~~	~~Erwartung der Mitarbeiter GWÖ auch nach München zu tragen~~	*Wiederholung*
A	33	Weitere Verbindungslinie: Otto Scharmer - „Theorie U - Von der Zukunft her führen“: Idee: Entscheidungen nach der Imagination der größtmöglichen Verwirklichung von Zukunft zu treffen. Auf Herzogsägmühle bezogen: Wie soll	Theorie U als theoretischen, ideologischen Überbau, in den sich die GWÖ einfügt.	K 1: - Theorie U als theoretischen, ideologischen Überbau, in den sich die GWÖ einfügt

		Herzogsägmühle 2025 aussehen? Was ist die bestmögliche Variante unseres Unternehmens? Davon abzuleiten: was muss man denn dann heute tun, wenn das Realität werden soll. Theorie U und GWÖ: GWÖ als größtmögliche Verwirklichung eines alternativen Wirtschaftsmodells in Deutschland. Theorie U als theoretischen, ideologischen Überbau, in den sich die GWÖ einfügt.		
A	34	Also es gibt Themenfelder, die sind außerhalb der GWÖ, aber trotzdem sehr wichtig	Themenfelder, die nicht von der GWÖ berücksichtigt werden, aber trotzdem sehr wichtig sind	K 1: - Themenfelder, die nicht von der GWÖ berücksichtigt werden, aber trotzdem sehr wichtig sind
B	1	~~Viele Veränderungen durch GWÖ im Mühlenmarkt im Bereich Verpackungen~~	~~Veränderungen im Bereich Verpackungen~~	*Wiederholung*
B	2	~~Andere Vorzüge: zum Beispiel ein kleines Sportprogramm für Mitarbeiter~~		*Bezieht sich nicht auf GWÖ*

B	3	Problem: Wenig Informationen im Internet über wiederverwertbare Verpackungen oder sehr wenig Plastikverpackungen	Problem: Wenig Informationen im Internet für offene Fragen	K 4: - Wenig Informationen im Internet für offene Fragen
B	4	Veränderung: Selbstentworfene Coffee-To-Go Becher. Das einzige was aus hygienischen Gründen beim Kunden bleibt ist der abwaschbare und wiederverwendbare Silikondeckel.	Veränderung: Selbstentworfene Coffee-To-Go Becher	K 3: - Selbstentworfene Coffee-To-Go Becher
B	5	Veränderung: Brottaschen; in Polen von einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung gefertigt	Veränderung: Brottaschen; Hergestellt von einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung in Polen	K 3: - Brottaschen; Hergestellt von einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung in Polen
B	6	~~Veränderung: Wiederverwertbare Stoffbeutel im Gärtnereiverkauf. Kunden können Obst direkt reingeben lassen, in den Kühlschrank legen, die Stoffbeutel waschen, sie wiederbringen und befüllen lassen~~	~~Veränderung: Wiederverwertbare Stoffbeutel im Gärtnereiverkauf~~	*Wiederholung*
B	7	Veränderung: Biomülltüten. Aber unsicher, ob die wirklich biologisch komplett abbaubar sind	Veränderung: Biomülltüten. Aber Unsicherheit über biologische Verwertung	K 3: - Biomülltüten

B	8	Veränderung: Wenn Plastikbecher und Tüten, dann dünneres Plastik	Veränderung: Wenn Plastikbecher und -Tüten, dann dünnere	K 3: - Wenn Plastikbecher und -Tüten, dann dünnere
B	9	Veränderung: Im Verkauf keine Plastiktüten, sondern Stoffbeutel, Mehrwerttragetaschen und/oder Papiertüten	Veränderung: Im Verkauf nur Stoffbeutel, Mehrwerttragetaschen und/oder Papiertüten	K 3: - Im Verkauf nur Stoffbeutel, Mehrwerttragetaschen und/oder Papiertüten
B	10	Kennt Mitspracherecht von Anfang an. Kann Veränderung nicht beurteilen. Aber kann komplett mitsprechen und ganz offen über alles reden.	Mitspracherecht im Unternehmen von Anfang an	K 2: - Mitspracherecht für Mitarbeiter im Unternehmen
B	11	Thema Ökologie und Nachhaltigkeit vor GWÖ schon groß. Kurze Lieferantenwege, da alles vor Ort. Das Fleisch ist Biofleisch. Die Gärtnerei ist zertifiziert als naturlandbetrieb	Thema Ökologie und Nachhaltigkeit vor GWÖ schon groß: Kurze Lieferantenwege, Biofleisch, Gärtnerei ist zertifiziert als Naturlandbetrieb	K 5: - Kurze Lieferantenwege, Biofleisch, Gärtnerei ist Naturlandbetrieb
B	12	Neu ist die Frage von Verpackung und Verkauf		K 2: - Fragen zum Thema Verpackung und Verkauf
B	13	Lieferanten werden nach Produktinformationen gefragt. Zukünftige Veränderung im ganzen Sortiment. Überlegung: Plastikflaschen komplett	Informationen der Lieferanten über Produkte einholen und entsprechende Anpassung im ganzen Sortiment	K 8: noch geplante Veränderungen: - Informationen der Lieferanten über Produkte einholen und

		aus dem Sortiment nehmen und auf Glasflaschen umsteigen.		entsprechende Anpassung im ganzen Sortiment
B	14	Veränderungen nicht einfach, weil viele Firmen [Lieferanten] Glasfalschen nicht anbieten	Kleinere Auswahl an Firmen, Lieferanten und entsprechenden Produkten	K 4: - Kleinere Auswahl an Produkten und Lieferanten
B	15	Coffee-To-Go Becher, Stoffbeutel, Brotbeutel sind sehr gut beim Kunden angekommen. Kunden kaufen im Mühlenmarkt, weil sie Bioware möchten. Bewusstsein für Umwelt ist beim Kunden da.	Zustimmung der Kunden, da großes Bewusstsein für Umwelt	K 2: - Zustimmung der Kunden
B	16	Neue Ideen kommen auch von Kunden und Mitarbeitern aus anderen Bereichen selbst diese sind wichtig und es wird deren Umsetzbarkeit geprüft.	Neue Ideen kommen auch von Kunden und Mitarbeitern aus anderen Bereichen	K 2: - Neue Ideen kommen von Kunden und Mitarbeitern
B	17	~~Es gibt neue Ideen, die ausprobiert und umgesetzt werden. Weiterentwicklung findet statt~~	~~Neue Ideen werden ausprobiert und umgesetzt und weiterentwickelt~~	*Wiederholung*
B	18	~~Besondere Umstände: nicht nur leistungsfähige Verkäufer, sondern wir sind ja auch Auszubildende eben mit Behinderung und~~	~~Besondere Umstände: Hilfeberechtigte Verkäufer, Schwieriger diese im Punkt Hygiene zu instruieren~~	*Bezieht sich nicht auf GWÖ*

		~~Einschränkung, Anspruchsvoll diese im Punkt Hygiene zu instruieren~~		
B	19	Besondere Umstände Hilfeberechtigte als Kunden: Glasflaschen können für Hilfeberechtigte zu schwer sein	Hilfeberechtigte als Kunden: Glasflaschen können für Hilfeberechtigte zu schwer sein	K 4: - Hilfeberechtige Kunden benötigen besondere Bedingungen
B	20	~~Besondere Umstände erfordern spezielle Lösungswege~~		*Wiederholung*
B	21	Wichtig ist, dass die Debatten geführt werden		K 2: - Debatten müssen geführt werden
B	22	Mögliche zukünftige Veränderung: Tablett in der Metzgerei. Ablehnung aufgrund vieler offener Fragen [bezüglich der Hygiene]	zukünftige Veränderung: Tablett in der Metzgerei, aber zu viele offene Fragen bezüglich der Hygiene	K 8: - Tablett in der Metzgerei K 4: - Zu viele offene Fragen der Hygiene und komplexe Hygienevorschriften
B	23	Thema Solidarität und Gerechtigkeit: Neues Projekt im Mühlenmarkt: „Kaffee und Brot vom Haken“ (Kauf von zwei Kaffees, einer davon	Neues Projekt zum Thema Solidarität und Gerechtigkeit: „Kaffee und Brot vom Haken“ sein.	K 3: - Solidarität und Gerechtigkeit: „Kaffee und Brot vom Haken“

		kommt als Bon an einen Haken und kann von jemand der kein Geld hat eingelöst werden).		
B	24	Probleme bei neuen Projekten kann es geben, aber Themen wie Solidarität sind wichtig, weshalb solche Erfahrungen ggf. auch gemacht werden müssen	Probleme kann es geben, aber Werte der GWÖ sind wichtiger als diese Probleme schlimm sind	K 2: - Umsetzung der Werte ist wichtiger als mögliche Probleme
B	25	Veränderung: Unterstützung der Schongauer Tafel (Kauf einen Artikel, zahl ihn, gib ihn an der Kasse ab, dieser wird gespendet). Auch durch Punkte-Sammelkarten: für jeden zehn Euro Einkauf gibt es einen Klebepunkt, wenn das Heft voll ist können dann Produkte in dem Gegenwert aus dem Sortiment rausgenommen werden und entweder behalten oder für die Schongauer Tafel gespendet werden.	Veränderung: Unterstützung der Schongauer Tafel	K 3: - Unterstützung der Schongauer Tafel
B	26	Abteilungsleiter für Backshop, Metzgerei, Gärtnereiverkauf und Krämerei treffen sich und bringen Ideen vor, versuchen in dem Zuge eine Lösung zur Umsetzung finden. Einer wird benannt, der sich mit diesem Lösungsweg	Neue Ideen und Lösungsansätze werden von Abteilungsleitern im Team besprochen, umgesetzt und weiterentwickelt	K 6: - Neue Ideen und Lösungsansätze werden im Team besprochen, umgesetzt und weiterentwickelt

		befasst. Ergebnis wird dann im Team besprochen.		
B	27	Das Geld spielt dabei keine Rolle		K 6: - Kosten spielen keine Rolle
B	28	~~Der hygienische Punkt ist eine ganz große Hürde~~	~~Schwierigkeit bei Umsetzung neuer Ideen: Hygiene~~	*Wiederholung*
C	1	Clubhaus will sich akkreditieren lassen und nach den international gleichen Clubhaus Prinzipien arbeiten. In Deutschland wäre die Oase dann das dritte akkreditierte Clubhaus. Die Richtlinien der Akkreditierung sind dem GWÖ-Konzept sehr ähnlich.	Internationale Richtlinien der Akkreditierung zum Clubhaus sind den Richtlinien der GWÖ sehr ähnlich	K 1: - Internationale Clubhausrichtlinien sind denen der GWÖ sehr ähnlich
C	2	Durch Akkreditierung und Vortrag von Hr. Knorr über GWÖ und Workshop von Christian Felber kam Thema auf. Interesse und Begeisterung war gewaltig. Mitglieder waren sehr aktiv bei dem Thema. Die Zukunftsaussichten waren so horrend, dass dies Anlass für Veränderung war	GWÖ Gedanke löst gewaltiges Interesse, Aktivität bei den Mitgliedern und Begeisterung für Veränderung aus	K 2: - GWÖ Gedanke löst großes Interesse, aktive Teilnahme und große Begeisterung aus

C	3	Inzwischen eigene GWÖ Gruppe im Clubhaus (Änderungen vor Ort), 3 Mitglieder sind zusätzlich bei der GWÖ Gruppe in Weilheim (Änderungen auf politischer Ebene)	Eigene GWÖ-Gruppe im Clubhaus, zusätzlich bei der GWÖ Gruppe in Weilheim	K 6: - Eigene GWÖ-Gruppe im Clubhaus - Teilnahme an der örtlichen GWÖ-Gruppe
C	4	Verknüpfung mit der GWÖ Gruppe in Weilheim sehr positiv, da zu Vorträgen Gäste dieser ins Clubhaus kommen und die GWÖ Gruppe Weilheim selbst Veranstaltungen im Clubhaus organisiert.	Verknüpfung mit der GWÖ Gruppe in Weilheim sehr positiv; gute Beziehung und gegenseitiges Interesse	K 6: - Gute Beziehung zu der örtlichen GWÖ-Gruppe und gegenseitiges Interesse
C	5	Das Besondere am Clubhaus: keine Klienten oder Patienten, sondern Mitglieder. Stärkung der Ressourcen der Mitglieder steht im Vordergrund. Dadurch fühlen sie sich dem Haus und den Angeboten verbunden. Dieser menschenwürdige Umgang miteinander war schon vorher Grundprinzip des Clubhauskonzeptes und ist jetzt auch Hauptaspekt der GWÖ im Clubhaus.	Menschenwürdiger Umgang miteinander war schon vorher Grundprinzip des Clubhauskonzeptes und ist jetzt auch Hauptaspekt der GWÖ im Clubhaus	K 5: - Menschenwürdiger Umgang miteinander (Grundprinzip des Clubhauskonzeptes)
C	6	Schon vor der GWÖ wurde eigenes Gemüse, Obst und Kräuter angebaut.	Vorher schon eigenes Gemüse, Obst und Kräuter angebaut.	K 5: - Eigener Anbau von Gemüse, Obst und Kräutern

C	7	Veränderungen betreffen Umstellung auf Glasflaschen, lokalen Einkauf, Bezug von fairen Kaffee und zukünftig das Umpacken der im Supermarkt gekauften Waren in wiederverwendbare Verpackungen, in der Hoffnung, dass das einen Denkprozess im Supermarkt anstößt auf Plastikverpackungen zu verzichten.	Veränderungen: Umstellung auf Glasflaschen, lokaler Einkauf, Bezug von fairen Kaffee; zukünftig das Umpacken der im Supermarkt gekauften Waren in wiederverwendbare Verpackungen, dies soll Denkprozess im Supermarkt anstoßen	K 3: - Umstellung auf Glasflaschen - lokaler Einkauf - Bezug von fairen Kaffee K 8: - Umpacken der im Supermarkt gekauften Waren in wiederverwendbare Verpackungen, um dadurch Denkprozess im Supermarkt anzustoßen
C	8	GWÖ stößt Denkprozesse beim Einzelnen an und regt gemeinsame Diskussionen an. Es hat ein Umdenken bei den Mitgliedern stattgefunden Das Bewusstsein für die GWÖ ist bei den Mitgliedern angekommen. Die Mitglieder machen das in ihrer Freizeit, das zeigt wie groß das Interesse daran ist.	Denkprozesse beim Einzelnen; regt gemeinsame Diskussionen an; ~~großes Interesse der Mitglieder~~ *Wiederholung*	K 2: - Stößt Denkprozesse beim Einzelnen an - regt zu gemeinsamen Diskussionen an

C	9	Ein anderes Mitglied der Oase, verzichtet auf seinen Motorroller und fährt nur noch mit dem Fahrrad oder geht zu Fuß in die Oase	Verzicht auf Motorroller; stattdessen Fahrrad oder zu Fuß	K 3: - Verzicht auf Motorroller
C	10	~~Die Reaktionen der GWÖ Gruppe Weilheim war gewaltig. Clubhaus Mitglieder haben dort regelmäßig Redezeit, Leute kommen und wollen das Clubhaus anschauen und sind interessiert an dem was dort gemacht wird~~	~~Große Begeisterung und Interesse der örtlichen GWÖ-Gruppe am Clubhaus~~	*Wiederholung*
C	11	Reaktionen im persönlichen Umfeld: Neugierde und Interesse. Das Thema geht auch jeden etwas an.	Neugierde und Interesse am Thema	K 2: - Neugierde und Interesse im Umfeld an der GWÖ
C	12	Vorteile sind: Mehr Platz durch weniger Plastikmüll, Obst und Gemüse schmecken sehr viel besser, die Qualität ist besser, das Anbauen macht Spaß, es entstehen neue Aufgaben, die Mitglieder haben und übernehmen Verantwortung.	Vorteil: Mehr Platz durch weniger Plastikmüll, Obst und Gemüse schmecken besser, bessere Qualität, Spaß beim Anbauen, es entstehen neue Aufgaben, die Mitglieder haben und übernehmen Verantwortung.	K 3: - Weniger Müll und mehr Platz - Obst/Gemüse haben bessere Qualität und Geschmack - Neue Aufgaben, die Spaß machen - Übernahme von Verantwortung

C	13	~~Initiativen der Mitglieder war einen örtlichen Metzger zu finden, um dort einkaufen zu können, zweimal pro Woche auf dem örtlichen Markt einzukaufen und das direkt so zu kochen.~~	~~Veränderung: Einkauf bei einem örtlichen Metzger; zweimal pro Woche Einkauf auf dem örtlichen Markt~~	*Wiederholung*
C	14	Durch Umstellung ist nichts bedeutend teurer geworden. Man bezahlt das gleiche wie zuvor, hat dann zwar etwas weniger, aber auch genau die Menge, die man braucht und muss am Ende nichts wegschmeißen, hat eine bessere Qualität und weniger Müll.	Gleiche Kosten für etwas geringere, aber ausreichender Menge, ~~besserer Qualität und weniger Müll~~ *Wiederholung*	K 2: - Gleiche Kosten für etwas geringere, aber ausreichende Menge
C	15	Die Mitglieder im Haus haben nicht viel Geld zur Verfügung (leben z.T. von Erwerbsminderungsrenten oder auch Grundsicherung) und sind dennoch bereit ihren Teil dazu beizutragen und ggf. dafür auch etwas mehr zu bezahlen und/oder auf Dinge zu verzichten (z.B. nur einmal die Woche Fleisch zu essen)	Trotz geringem Einkommen große Bereitschaft mehr zu zahlen und/oder auf Dinge zu verzichten	K 2: - Trotz geringem Einkommen Bereitschaft mehr zu zahlen und/oder auf Dinge zu verzichten
C	16	Es kommen von den Mitgliedern immer wieder viele neue Inputs zu dem Thema GWÖ	Viele neue Inputs von den Mitgliedern zu dem Thema GWÖ	K 2: - Viele neue Inputs von den Mitgliedern

C	17	Schwierigkeiten: Hohe Ansprüche: nicht zu teuer, Glasflaschen, lokale Produktion, weniger Zucker und höherer Fruchtanteil. Schwer und langwierig das Passende zu finden.	nicht zu teure und lokal produzierte Getränke und Glasflaschen mit weniger Zucker und höherem Fruchtanteil sind schwer zu finden.	K 4: - Passende Getränke in Glasflaschen sind schwer zu finden
C	18	Ungewohnt: man musste wo anders zum Einkaufen fahren, als man es gewohnt war. Getränke mussten extra (und nicht beim Tageseinkauf) besorgt werden.	Tageseinkauf ist aufwendiger als gewohnt	K 4: - Tageseinkauf ist aufwendiger als vorher
C	19	Es gab keinen Widerstand. Jeder wollte diese Veränderungen, bei Abstimmungen gab es kein einziges Mal eine Gegenstimme oder Enthaltung	Bei Abstimmungen gab es kein einziges Mal eine Gegenstimme oder Enthaltung	K 2: - Bei Entscheidungen niemals Gegenstimme oder Enthaltung
C	20	Es wurde immer alles in einer Clubhausversammlung einer pro Woche diskutiert. Dort wird zunächst das Thema vorgestellt und dieses bei der nächsten Versammlung abgestimmt. Dafür muss eine Mindestanzahl von stimmberechtigten Mitgliedern anwesend sein.	Einmal pro Woche werden Ideen vorgestellt und in Clubhausversammlung diskutiert und abgestimmt	K 5: - Ideen werden in Clubhausversammlung vorgestellt, diskutiert und abgestimmt
C	21	Punkt der GWÖ: Mitarbeiter entscheiden nur in rechtlichen Ausnahmefällen für die Mitglieder.	Mitarbeiter entscheiden nur in rechtlichen Ausnahmefällen für die	K 5:

		Ansonsten werden Entscheidungen immer in die Diskussion gegeben. Und auch wenn Entscheidung der Mitglieder nicht den Wünschen der Leitung entspricht, wird diese von allen getragen. Das gibt den Menschen viel Sicherheit und zeigt Respekt.	Mitglieder. Ansonsten werden Entscheidungen immer in die Diskussion gegeben und Entscheidungen von allen gemeinsam getragen. Das gibt den Menschen viel Sicherheit und zeigt Respekt.	- Entscheidungen werden von Mitgliedern (nicht von Mitarbeitern) getroffen und von allen gemeinsam getragen
C	22	~~Durch respektvollen Umgang ist die Akzeptanz solcher Entscheidungen größer.~~		*Nicht relevant*
C	23	Bei GWÖ Veranstaltungen ist das Haus voll		K 3: - Bei GWÖ Veranstaltungen volles Haus
C	24	Neue Idee: TTIP Job bei Sparda Bank München, da diese auch eine GWÖ Bank ist. TTIP Jobs sind Arbeitsstellen für Menschen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt keine Chance haben. Dabei wird der Vertrag zwischen Arbeitgeber und Clubhaus geschlossen. Das Clubhaus garantiert, dass immer ein Mitarbeiter vor Ort ist. Dieses Prinzip gibt es rechtlich in dieser Form in Deutschland noch nicht, wird aber von wenigen Firmen praktiziert. Vorteil für die Mitglieder ist,	Neue Idee: Normales Arbeitsverhältnis in der freien Wirtschaft für Mitglieder durch neue Form des Arbeitsverhältnisses bei Sparda Bank München; Dafür müssen noch rechtliche Sachen geklärt werden.	K 8: - Normales Arbeitsverhältnis für Mitglieder durch neue Form des Arbeitsverhältnisses K 4: - Dafür müssen noch rechtliche Sachen geklärt werden

		dass sie ein beinahe normales Arbeitsverhältnis in der freien Wirtschaft haben. Dadurch erhalten sie Selbstbestätigung und das Risiko für den Arbeitgeber wird minimiert. Dafür müssen noch rechtliche Sachen geklärt werden.		
C	25	Hauptziel wird es sein die Akkreditierung zu schaffen und die GWÖ Gruppe im Haus weiter vorantreiben, Kontakte zur Ortsgruppe stärken und sich weiter zu verbessern	Hauptziel: Akkreditierung zum Clubhaus, Vorantreiben der GWÖ-Gruppe im Haus, Stärken der Kontakte zur Ortsgruppe, und sich weiter zu verbessern	K 8: - Vorantreiben der GWÖ-Gruppe im Haus - Stärken der Kontakte zur Ortsgruppe - sich weiter verbessern
C	26	Neues Thema in Zukunft: Putz- und Pflegemittel, Schwierigkeit dabei: diese werden von Herzogsägmühle kontrolliert und eingekauft	Neues Thema: Putz- und Pflegemittel; Schwierigkeit: diese werden von Herzogsägmühle kontrolliert und eingekauft	K 8: - Neues Thema: Putz- und Pflegemittel K4: - Werden von Herzogsägmühle kontrolliert und eingekauft
C	27	Persönliche Idee für Zukunft: Clubhaus als Multiplikator nutzen und mehr Öffentlichkeitsarbeit leisten, um den GWÖ Gedanken weiter zu	Neue Idee: Mehr Öffentlichkeitsarbeit vom Clubhaus leisten, um den GWÖ Gedanken weiter zu verbreiten und das	K 8: - Mehr Öffentlichkeitsarbeit, um GWÖ-Gedanken weiter zu

		verbreiten und das Clubhaus an sich bekannter zu machen und ggf. neue Mitglieder zu finden.	Clubhaus an sich bekannter zu machen und ggf. neue Mitglieder zu finden.	verbreiten, Clubhaus bekannter zu machen und ggf. neue Mitglieder zu finden.
C	28	Änderungsvorschlag von Hr. Knorr bezüglich der Abstimmung: Anwendung des „systemischen konsensierens“ (Messen des Widerstandes gegen Vorschläge), dadurch entfällt die Enthaltung und es gibt eine deutlichere Abstufung. Entscheidungen können so demokratischer und genauso schnell getroffen werden. Clubhaus will das zukünftig ausprobieren.	Bei Clubhausversammlungen Entscheidungen durch Anwendung des „systemischen konsensierens“ treffen	K 8: - Bei Clubhausversammlungen Entscheidungen durch Anwendung des „systemischen konsensierens“ treffen
C	29	Möglichkeit für die Zukunft: Im Rahmen der Akkreditierung den GWÖ Gedanken auch international verbreiten.	Im Rahmen der Akkreditierung den GWÖ Gedanken auch international verbreiten	K 8: - Im Rahmen der Akkreditierung den GWÖ-Gedanken international verbreiten
C	30	Für mich persönlich ist die GWÖ eine Möglichkeit wieder aktiver zu werden und mein Wissen von früher aus dem Studium Marketing und Werbung und meiner Arbeit in der Öffentlichkeitsarbeit wieder einzubringen.	GWÖ eine Möglichkeit wieder aktiver zu werden und mein Wissen von früher wieder einzubringen	K 2: - Möglichkeit wieder aktiver zu werden und altes Wissen einzubringen

C	31	~~Im Clubhaus sind interessante Leute, die viele Ressourcen und viel Wissen mitbringen. Da wird auf sehr hohem Niveau diskutiert.~~		~~Nicht relevant~~
C	32	Das GWÖ Thema ist ein gemeinsames Thema der Mitglieder, das stärkt auch die Gemeinschaft und das Selbstwertgefühl.		K 2: - Gemeinsames Thema stärkt Gemeinschaft und Selbstwertgefühl

G) Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Zusammenfassung der Kategorien und Ergebnisse

K 1: Was macht GWÖ an sich aus:

- Vereint Felder aus der Wissenschaft
- Bietet Lösung für Problem der Finanzierung des sozialen Netzes und der Sozialen Arbeit
- Bringt Firmen dazu Verantwortung im Sozialraum zu übernehmen
- Betrachtet wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Aspekte
- Wenn ein Unternehmen gemeinwohlbilanziert ist bekommt es einen höheren Tagessatz, kann z.B. regional beschaffen und hat so einen materiellen Vorteil gegenüber dem Konkurrenten der unethisch produziert
- Theorie U als theoretischen, ideologischen Überbau, in den sich die GWÖ einfügt
- Es gibt Themenfelder, die nicht von der GWÖ berücksichtigt werden, aber trotzdem sehr wichtig sind
- Internationale Clubhausrichtlinien sind denen der GWÖ sehr ähnlich

Zusammenfassung (K1): Das Besondere an der GWÖ ist, dass sie eine sehr weitgreifende Bewegung ist. Sie vereint Felder aus der Wissenschaft und betrachtet wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Aspekte. Die Theorie U könnte als theoretischer, ideologischer Überbau der GWÖ beschrieben werden. Doch es gibt auch Themenfelder, die nicht von der GWÖ benannt werden und dennoch sehr wichtig für den Einzelnen sein können. Sie bringt Unternehmen dazu Verantwortung im Sozialraum zu übernehmen, da sie Unternehmen, die gemeinwohlbilanziert sind, besserstellt. Dadurch bietet sie auch eine Lösung für das Problem der Finanzierung des sozialen Netzes und Sozialer Arbeit. Die internationalen Clubhausrichtlinien sind denen der GWÖ sehr ähnlich.

K 2: Auswirkungen der GWÖ:

- Im Unternehmen
    - Löst Gedankenprozesse aus
    - Zertifizierung stößt Prozesse an
    - Positives Image
    - Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene entwickeln hohe Bindung an das Unternehmen
    - Neue Fragen und ökologisch nachhaltige Lösungsansätze im Energiemanagement
    - Hilfeberechtigten interessieren sich für GWÖ
    - Interesse an Kooperation mit anderen Unternehmen

    - Zustimmung der Mitarbeiter aller Ebenen
    - Hohe Erwartungen der Mitarbeiter an die Umsetzung der GWÖ
    - Mitspracherecht für Mitarbeiter im Unternehmen
    - Debatten müssen geführt werden
    - Umsetzung der Werte ist wichtiger als mögliche Probleme
- Im Mühlenmarkt
    - Fragen zum Thema Verpackung und Verkauf
    - Zustimmung der Kunden
    - Neue Ideen kommen von Kunden und Mitarbeitern
- Im Clubhaus Oase:
    - GWÖ Gedanke löst großes Interesse, aktive Teilnahme und große Begeisterung bei den Mitgliedern aus
    - Stößt Denkprozesse beim Einzelnen an
    - regt zu gemeinsamen Diskussionen an
    - Neugierde und Interesse im Umfeld an der GWÖ
    - Gleiche Kosten für etwas geringere, aber ausreichende Menge
    - Trotz geringem Einkommen Bereitschaft mehr zu zahlen und/oder auf Dinge zu verzichten
    - Viele neue Inputs der Mitglieder
    - Bei Entscheidungen niemals Gegenstimme oder Enthaltung
    - Möglichkeit wieder aktiver zu werden und altes Wissen einzubringen
    - Gemeinsames Thema stärkt Gemeinschaft und Selbstwertgefühl

Zusammenfassung (K2):

Auswirkungen der GWÖ im Unternehmen:

Die Auseinandersetzung mit der GWÖ hat in Herzogsägmühle bei den Mitarbeitern Gedankenprozesse ausgelöst. Auch die Zertifizierung und Rezertifizierung stoßen weitere Prozesse an. So kommen besonders im Bereich Energiemanagement neue Fragen und ökologisch nachhaltige Lösungsansätze auf. Es hat sich gezeigt, dass wichtige Debatten geführt werden müssen und die Umsetzung der Werte bedeutender ist, als mögliche Probleme, die dabei auftreten könnten. Im Unternehmen ist das Interesse an Kooperationen mit anderen gewachsen.

Die Mitarbeiter aller Ebenen haben auf die Auseinandersetzung der Einrichtung mit der GWÖ zustimmend reagiert und entwickeln hohe Erwartungen an die Einrichtung in Bezug auf die Umsetzung der GWÖ-Gedanken. Für die Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene haben die Werte der GWÖ eine hohe Bindungskraft. Die Mitarbeiter haben ein hohes Mitspracherecht im Unternehmen. Auch Hilfeberechtigte

interessieren sich inzwischen für das Thema GWÖ. Die Beschäftigung mit der GWÖ hat in der Öffentlichkeit für ein positives Image der Einrichtung gesorgt.

Auswirkungen im Mühlenmarkt:
Im Mühlenmarkt sind besonders neue Fragen zum Thema Verpackung und Verkauf aufgekommen. Auf Veränderungen haben die Kunden des Marktes zustimmend reagiert. Auch kommen immer wieder neue Ideen von Kunden und Mitarbeitern.

Auswirkungen im Clubhaus:
Im Clubhaus hat der GWÖ-Gedanke großes Interesse und große Begeisterung bei den Mitgliedern ausgelöst und regte zu gemeinsamen Diskussionen und einer aktiven Teilnahme daran an. Auch beim Einzelnen stößt er Um-/denkprozesse an. So kommen viele neue Ideen der Mitglieder zur Umsetzung des GWÖ-Gedankens. Auch im Umfeld der Mitglieder löst das Thema Neugierde und Interesse aus. Die Entscheidungen zum Thema der GWÖ waren immer einstimmige Entscheidungen. Das große Interesse zeigt sich auch an der Bereitschaft der Mitglieder, trotz eines geringen Einkommens mehr zu zahlen und/oder auf Dinge zu verzichten. So sind die Kosten zwar nicht direkt gestiegen, man erhält dafür aber eine etwas kleiner, aber ausreichende Menge. Für die Mitglieder bietet die Auseinandersetzung mit der GWÖ die Möglichkeit wieder aktiver zu werden und ihr Wissen und ihre Ressourcen einzubringen. Das gemeinsame Thema stärkt die Gemeinschaft und das Selbstwertgefühl der Mitglieder.

K 3: Konkrete Veränderungen:

- Im Unternehmen:
    - Mobilitätsapp für bessere Auslastung der Dienstfahrten
    - Intranetbasierte Diskussionsforen für Mitarbeiter
    - Kooperation mit anderen Unternehmen in der Beschäftigungsinitiative Landsberg
- Im Mühlenmarkt
    - Fettdichte, recycelbare Tüten für Leberkässemmeln
    - Selbstentworfene Coffee-To-Go-Becher
    - Brottaschen; Hergestellt von einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung in Polen
    - Biomülltüten
    - Wenn Plastikbecher und -Tüten, dann dünnere
    - Im Verkauf nur Stoffbeutel, Mehrwerttragetaschen und/oder Papiertüten
    - Solidarität und Gerechtigkeit: „Kaffee und Brot vom Haken“
    - Unterstützung der Schongauer Tafel

- Im Clubhaus:
    - Umstellung auf Glasflaschen
    - Lokaler Einkauf
    - Bezug von fairen Kaffee
    - Verzicht auf Motorroller
    - Weniger Müll und mehr Platz
    - Obst/Gemüse haben bessere Qualität und Geschmack
    - Neue Aufgaben, die Spaß machen
    - Übernahme von Verantwortung
    - Bei GWÖ Veranstaltungen volles Haus

Zusammenfassung (K3):

Die genannten konkreten Veränderungen beziehen auf die vier Werte der Gemeinwohlmatrix und sollen zusammenfassend diesen zugeordnet werden. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass sie nicht alle Veränderungen, die seit des Gemeinwohlberichts vollzogen wurden, umfassen können, sondern lediglich eine Auswahl der Interviewten darstellen:

Menschenwürde:

- Neue Aufgaben, die Spaß machen
- Übernahme von Verantwortung

Solidarität und Gerechtigkeit:

- Kooperation mit anderen Unternehmen in der Beschäftigungsinitiative Landsberg
- „Kaffee und Brot vom Haken“

Ökologische Nachhaltigkeit:

- Mobilitätsapp für bessere Auslastung der Dienstfahrten
- Fettdichte, recycelbare Tüten für Leberkässemmeln
- Selbstentworfene Coffee-To-Go-Becher
- Brottaschen; Hergestellt von einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung in Polen
- Biomülltüten
- Wenn Plastikbecher und -Tüten, dann dünnere
- Im Verkauf nur Stoffbeutel, Mehrwerttragetaschen und/oder Papiertüten
- Umstellung auf Glasflaschen
- Lokaler Einkauf
- Bezug von fairen Kaffee
- Verzicht auf Motorroller

- Weniger Müll und mehr Platz
- Obst/Gemüse haben bessere Qualität und Geschmack

Transparenz und Mitentscheidung:

- Intranetbasierte Diskussionsforen für Mitarbeiter

K 4: Schwierigkeiten der Umsetzung der GWÖ (Systemgrenzen):

- Im Unternehmen:
    - Beteiligung der Hilfeberechtigten
    - Nicht immer sinnvoll alle Punkte zu 100% umzusetzen
    - Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen
    - Mindesteinkommen ökonomisch nicht umsetzbar
    - Auswahl von Führungskräften durch Mitarbeiter nicht möglich
    - Tagessatz des Kostenträgers reicht nicht für Umsetzung einiger Punkte
- Im Mühlenmarkt:
    - Wenig Informationen im Internet für offene Fragen
    - Kleinere Auswahl an Produkten und Lieferanten
    - Hilfeberechtige Kunden benötigen besondere Bedingungen
    - Zu viele offene Fragen der Hygiene und komplexe Hygienevorschriften
- Im Clubhaus:
    - Passende Getränke in Glasflaschen sind schwer zu finden
    - Tageseinkauf ist aufwendiger als vorher
    - Für normales Arbeitsverhältnis für Mitglieder durch neue Form des Arbeitsverhältnisses müssen rechtliche Sachen geklärt werden
    - Putz- und Pflegemittel werden von Herzogsägmühle kontrolliert und eingekauft

Zusammenfassung (K4):

Schwierigkeiten im Unternehmen:

Für das Unternehmen ergeben sich bei der Umsetzung der GWÖ-Themen immer wieder Systemgrenzen. Außerdem ist eine 100%ige Umsetzung mancher Punkte für die Einrichtung nicht sinnvoll. So können Hilfeberechtigte aufgrund fehlender Manpower und wegen der hohen Komplexität nicht direkt an den Prozessen beteiligt werden. Des Weiteren stehen arbeitsrechtliche Bedingungen einer Unternehmensbeteiligung von Mitarbeitern und der Auswahl der Führungskräfte durch Mitarbeiter im Weg. Ökonomische Grenzen finden sich an der Umsetzung des Mindesteinkommens und in Form des zu niedrigen Tagessatzes.

Schwierigkeiten im Mühlenmarkt:
Für die neuen Ideen bereiten viele offene Fragen und wenige Informationen aus dem Internet Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Dies betrifft besonders die Punkte: alternative Verpackungen und Hygiene. Auch eine kleinere Auswahl passender Produkte und Lieferanten bereiten Schwierigkeiten. Besondere Umstände der Einrichtung zeigen sich in Form der Orientierung auch an hilfeberechtigten Kunden, dies erfordert besondere Lösungswege.

Schwierigkeiten im Clubhaus:
Eine Herausforderung für das Clubhaus war es Getränke in Glasflaschen zu finden, die den neuen Ansprüchen gerecht werden. Dies hat einige Zeit gedauert. Auch gestaltet sich der Tageseinkauf aufwendiger, als bisher gewohnt. Für die zukünftig angedachte Idee einer neuen Form des Arbeitsverhältnisses für Mitglieder in der Sparda Bank München müssen zuvor einige rechtliche Dinge geklärt werden. Auch die mögliche Umstellung auf ökologische Putz- und Pflegemittel gestaltet sich schwierig, da diese nicht selbst von den Mitgliedern, sondern von Herzogsägmühle kontrolliert und eingekauft werden.

K 5: Hat schon vorher der GWÖ entsprochen:

- Im Unternehmen:
    - Alles im Bereich Menschenwürde
- Im Mühlenmarkt
    - Kurze Lieferantenwege, Biofleisch, Gärtnerei als Naturlandbetrieb
- Im Clubhaus:
    - Menschenwürdiger Umgang miteinander (Grundprinzip des Clubhauskonzeptes)
    - Eigener Anbau von Gemüse, Obst und Kräutern
    - Ideen werden in Clubhausversammlung vorgestellt, diskutiert und abgestimmt
    - Entscheidungen werden von Mitgliedern (nicht von Mitarbeitern) getroffen und von allen gemeinsam getragen

Zusammenfassung (K5):
Schon vor der Auseinandersetzung entsprachen einige Punkte den Gedanken der GWÖ. In der Einrichtung betrifft das alles im Bereich der Menschenwürde. Im Mühlenmarkt gab es zuvor schon aufgrund der örtlichen Gegebenheiten kurze Lieferantenwege, Biofleisch und eine als Naturlandbetrieb zertifizierte Gärtnerei. Der respektvolle und menschenwürdige Umgang auf Augenhöhe war bereits zuvor Grundprinzip des Clubhauskonzeptes. So wurden Entscheidungen immer von den

Mitgliedern getroffen und gemeinsam von allen getragen. Auch wurde bereits Obst, Gemüse und Kräuter selbst angebaut. Neue Ideen wurden in Clubhausversammlungen vorgestellt, diskutiert und abgestimmt.

K 6: Ist-Stand der GWÖ in Herzogsägmühle:

- Im Unternehmen:
    - Verbesserungspotenzial im Bereich ökologische Nachhaltigkeit
    - Transparenz und Mitentscheidung im Sinne der Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne
    - Kosten des Berichtes sind nicht entscheidend
    - Aufwand und Ertrag sind nicht in einem Missverhältnis
- Im Mühlenmarkt:
    - Neue Ideen und Lösungsansätze werden im Team besprochen, umgesetzt und weiterentwickelt
    - Kosten spielen keine Rolle
- Im Clubhaus:
    - Eigene GWÖ-Gruppe im Clubhaus
    - Teilnahme an der örtlichen GWÖ-Gruppe
    - Gute Beziehung zu der örtlichen GWÖ-Gruppe und gegenseitiges Interesse

Zusammenfassung (K6):
Wie genau die Punkte der GWÖ umgesetzt werden ist im Gemeinwohlbericht der Einrichtung nachzulesen. Diese Aufzählung bezieht sich auf genannte Beispiele der Interviewten. In der Einrichtung zeigt sich noch Verbesserungspotenzial im Bereich ökologische Nachhaltigkeit. Im Punkt Transparenz und Mitentscheidung ist sie im Sinne der Unternehmenssteuerung so weit wie möglich vorne. Es hat sich gezeigt, dass der Aufwand und Ertrag in der GWÖ nicht in einem Missverhältnis stehen. So haben die Kosten zur Erstellung des Berichtes keine große Rolle gespielt. Im Mühlenmarkt werden neue Ideen und Lösungsansätze im Team besprochen, umgesetzt und weiterentwickelt. Auch hier spielen die notwendigen Kosten zur Umsetzung neuer Ideen keine bedeutende Rolle. Im Clubhaus gibt es eine eigene GWÖ-Gruppe und drei Mitglieder nehmen an örtlichen GWÖ-Gruppe Teil. Zu dieser ist eine gute Beziehung und gegenseitiges Interesse entstanden.

K 7: Kritik an der GWÖ:

- Qualität des Audits
- Punktesystem ist nicht realistisch

Zusammenfassung (K7):
Kritisch zu betrachten ist die Qualität des Audits und das Punktesystem. Dieses suggeriert eine nicht vorhandene Genauigkeit.

K 8: Noch geplante Veränderungen:

- Im Mühlenmarkt
    - Informationen der Lieferanten über Produkte einholen und entsprechende Anpassung im ganzen Sortiment
    - Tablett in der Metzgerei
- Im Clubhaus:
    - Umpacken der im Supermarkt gekauften Waren in wiederverwendbare Verpackungen, um dadurch Denkprozess im Supermarkt anzustoßen
    - Normales Arbeitsverhältnis für Mitglieder durch neue Form des Arbeitsverhältnisses
    - Vorantreiben der GWÖ-Gruppe im Haus
    - Stärken der Kontakte zur Ortsgruppe
    - Sich weiter verbessern
    - Neues Thema: Putz- und Pflegemittel
    - Mehr Öffentlichkeitsarbeit, um GWÖ-Gedanken weiter zu verbreiten, Clubhaus bekannter zu machen und ggf. neue Mitglieder zu finden.
    - Bei Clubhausversammlungen Entscheidungen durch Anwendung des „systemischen konsensierens“ treffen
    - Im Rahmen der Akkreditierung den GWÖ-Gedanken international verbreiten

Zusammenfassung (K8):
Geplante Veränderungen im Mühlenmarkt:
Zukünftig sollen noch weitere Informationen über die Produkte bei den Lieferanten eingeholt werden und das Sortiment des Mühlenmarktes entsprechend angepasst werden. Auch soll es im Metzgereiverkauf ein Tablett geben, sodass auch dort auf Plastikverpackungen verzichtet werden kann.

Geplante Veränderungen im Clubhaus:
Im Clubhaus sollen zukünftig bereits beim Einkauf im Supermarkt Waren in wiederverwendbare Verpackungen umgepackt werden, sodass dadurch im Supermarkt ein Denkprozess angeregt werden könnte. Eine weitere Idee ist das Schaffen einer besonderen Form von Arbeitsplätzen für Mitglieder in der Spardabank München. Weitere Ziele sind das Vorantreiben der GWÖ-Gruppe im Haus, das Stärken der Kontakte zur Ortsgruppe, die internationale Verbreitung des GWÖ-Gedankens im Rahmen der

Akkreditierung, sowie sich stets weiter zu verbessern. Außerdem will sich das Clubhaus zukünftig mit den Putz- und Pflegemitteln der Einrichtung auseinandersetzen und diese im Sinne der GWÖ umstellen. Bei den Clubhausversammlungen sollen Entscheidungen in Form des „systemischen konsensierens“ getroffen werden. Zuletzt könnte mehr Öffentlichkeitsarbeit stattfinden, um GWÖ-Gedanken weiter zu verbreiten, Clubhaus bekannter zu machen und ggf. neue Mitglieder zu finden.

Eidesstattliche Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.

2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.

3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.

4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.

5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den _____

_____

Julia Köhler