

# WIRTSCHAFT

## „Gemeinwohl ist für alle da“

**Timo Meynhardt und Andreas Fröhlich** forschen auf dem Gebiet des Gemeinwohls. In ihren Studien gehen sie davon aus, dass Gemeinwohl nicht auf der Basis von „Fakten“ durch Experten bestimmbar ist, sondern erst durch die Wahrnehmung und Wertschätzung in der Öffentlichkeit entsteht.

INTERVIEW: EDITH UNGER

**H**err Prof. Meynhardt, Ihr zentrales Forschungsthema ist das Gemeinwohl. Was bedeutet Gemeinwohl?  
**Timo Meynhardt:** Gemeinwohl ist ein schillernder und oft umkämpfter Begriff. Spannenderweise gibt es aber in jeder Sprache der Welt dazu ein Wort, das auf so etwas wie Gemeinwohl abzielt. Warum? Weil in jeder Gruppe – von der Familie bis zur Weltgesellschaft – immer wieder die Frage aufkommt, was uns zusammenhält, was eine gute Ordnung sein soll und worin die Qualität des sozialen Miteinanders besteht. Gemeinwohl meint also einmal die allgemeinen Rahmenbedingungen, unter denen gleichzeitig der Einzelne sein Leben selbst gestalten kann und die Gruppe als Ganze funktioniert. Gemeinwohl meint für viele aber auch einen anstrengenswerten Zustand, bei dem es eine Balance zwischen einer individuellen und kollektiven Orientierung gibt. Verkürzt wäre es, Gemeinwohl einfach als Gegenspieler des Eigenwohls zu sehen.

Wie meinen Sie das?

**Meynhardt:** Naja, in der Geschichte haben wir immer wieder gesehen, wie beides gegeneinander ausgespielt wird. Man denke nur an die unsägliche und menschenverachtende Formel im Dritten Reich „Gemeinnutz vor Eigennutz“. Heute haben wir eher das Problem, dass ein übertriebenes „Ich, Ich, Ich“ in ein übertriebenes „Wir, Wir, Wir“ umschlägt.

**Andreas Fröhlich:** Tragfähig – übrigens ganz im Sinne des österreichischen Managementdenkers Peter Drucker – wäre eine stets ausbalancierte Spannung zwischen beiden Polen, sozusagen die „funktionierende Gesellschaft“.

Okay, damit sind wir mittendrin in der Komplexität des Gemeinwohls.

**Meynhardt:** Stimmt, und das ist auch die Forderung des Tages, sich dieser zu stellen. Wir finden, dass in einem demokratischen Gemeinwesen alle eine Verantwortung tragen – Politik, Unternehmen, NGOs, aber natürlich auch

die Bürgerinnen und Bürger selbst. Unser wissenschaftlich begründeter Vorschlag dabei ist es, immer wieder den Menschen mit seinen Grundbedürfnissen zum Maßstab zu nehmen. Wenn man das tut, bleibt man einerseits realistisch und hat andererseits mit dem Gemeinwohl einen guten Polarstern, an dem man sich ausrichten kann. Ich würde dies idealistischen Pragmatismus nennen.

Wann ist dann ein Unternehmen ein gutes Unternehmen im Sinne des Gemeinwohls?

**Fröhlich:** Vereinfacht gesagt: Wenn es einen Beitrag zu einer funktionierenden Gesellschaft leistet. Das ist nach unserem Verständnis dann der Fall, wenn ein Unternehmen durch sein Handeln aus Sicht der Bevölkerung positiv auf die Grundbedürfnisse einwirkt bzw. zu deren Erfüllung beiträgt.

**Meynhardt:** In diesem Sinne ist Gemeinwohl eine Einstellungssache, was man nie vergessen sollte. Dies bedeutet auch, dass Gemeinwohl je nach kulturellem Kontext variiert und immer wieder neu ausgehandelt werden muss. Es lässt sich von niemanden vorher festlegen, in welcher Form die Grundbedürfnisse umgesetzt werden.

In Österreich denkt man beim Wort Gemeinwohl schnell an Attac-Gründer Christian Felber und seine Idee der Gemeinwohlökonomie. Inwiefern unterscheidet sich sein Verständnis von Gemeinwohl von Ihrem?

**Meynhardt:** Die Gemeinwohlökonomie hat nach eigenem Bekunden ein politisches Umsetzungsziel, wir haben ein wissenschaftliches Erkenntnisziel und möchten der Praxis einen theoriegeleiteten Bezugsrahmen für Gemeinwohlfragen anbieten. Uns eint aber zunächst der Gedanke, das Gemeinwohl zum Thema zu machen, um damit Herausforderungen und Probleme in modernen Gesellschaften anzupacken. Die Gemeinwohlökonomie-Bewegung (GWÖ) hat ganz sicher ein Verdienst, dem Blickwinkel

**ANDREAS FRÖHLICH**  
 ist Doktorand am Dr. Arend Oetker Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management.



PRIVAT

des Gemeinwohls öffentlichen Auftrieb zu verleihen. Allerdings fehlt der GWÖ eine Legitimationsgrundlage. Die von der GWÖ bemühte Begründung der Gemeinwohlwerte aus den Verfassungen ist so nicht haltbar. Eine kleine GWÖ-Gruppe hat festgelegt, was gemeinwohlförderlich ist, ohne sich auf anerkannte theoretische Grundlagen oder eine demokratische Meinungsbildung zu stützen.

**Fröhlich:** Die GWÖ kündigt eine Legitimierung zwar seit Langem an, diese ist aber immer noch nicht erfolgt. Es werden also aktuell von Organisationen Maßnahmen gefordert, denen Gemeinwohlförderlichkeit bloß unterstellt wird. Kritisch dabei ist, dass das Gemeinwohlver-

ständnis der GWÖ von einer ideologischen Enge zeugt – es werden Partikularinteressen in den Dienst des Gemeinwohls gestellt und wichtige Elemente vernachlässigt, die ebenso relevant für das Gemeinwohl sein könnten.

**Meynhardt:** Die Popularität von Felbers GWÖ birgt insofern ein Risiko: Unternehmen wird suggeriert, dass sie mit der Gemeinwohl-Bilanz ihren Gemeinwohlbeitrag objektiv bestimmen – in Wahrheit unterstützen sie durch die Teilnahme jedoch ein politisches Programm mit dem Ziel eines ganz bestimmten Systemwandels. Man sollte gewissermaßen vorher den „Beipackzettel“ genau lesen. Unser Ansatz ist hingegen wissenschaftlich fundiert, objektiv und damit betont unpolitisch – wir lassen die Menschen selbst bestimmen, was Gemeinwohl ist und was nicht. Entsprechend bieten wir auch sehr differenzierte Verfahren an, damit Unternehmen ihren Gemeinwohlbeitrag maßgeschneidert erfassen und ausweisen können. *Inwiefern hat die Finanzkrise in den Jahren nach 2008 zur Relevanz des Gemeinwohls beigetragen?*

**Meynhardt:** Der durch die Finanzkrise entstandene Vertrauensverlust in die Wirtschaftseliten hat sicher das Bedürfnis in der Bevölkerung verstärkt, einen gesellschaftlichen Wertbeitrag von Unternehmen einzufordern. Überhaupt erkennen Organisationen heute zunehmend, dass sie ohne ihren Gemeinwohlbeitrag transparent zu machen, langfristig ihre gesellschaftliche Akzeptanz und somit eine wesentliche Grundlage für Erfolg verlieren. Dies gilt heute auch ganz besonders für die allgegenwärtigen Digitalisierungsprojekte, die ihren Gemeinwohlbeitrag auch erst nachweisen müssen.

**Fröhlich:** Wenn ein Unternehmen heute langfristig erfolgreich sein will, muss es sich fragen: Was macht uns wertvoll für die Gesellschaft? Es muss diesen Wertbeitrag reflektieren und operationalisieren. Dabei sind insbesondere Führungskräfte gefragt. Aber auch für Mitarbeiter stellt der Gemeinwohlbeitrag des eigenen Unternehmens eine wichtige Ressource dar, zum Beispiel als Quelle für Sinn, Motivation und Identität.

*Wie fügt sich die Idee von Raiffeisen in Ihr Gemeinwohlverständnis ein?*

**Meynhardt:** Unsere Gemeinwohlforschung steht im Geist des schon erwähnten Peter Drucker, dem Vater der modernen Management-Forschung. Er vertrat die Ansicht, freies Unternehmertum könne sich nur durch einen positiven Beitrag für die Gesellschaft rechtfertigen. Eine Gesellschaft gibt einer Organisation die Legitimation zu existieren, damit die Organisation im Gegenzug die Bedürfnisse der Gesellschaft besser erfüllt. Und dies steht in starkem Einklang mit der Grundidee von Raiffeisen, die sich ja als Organisation zur gemeinschaftlichen Selbsthilfe versteht.

**Fröhlich:** Als Österreicher kenne ich Raiffeisen gut und sehe das sehr ähnlich. Die Gemeinwohl-Orientierung ist sozusagen Teil der DNA von Raiffeisen. Peter Drucker und Raiffeisen verbindet zudem eine starke Prägung durch christliche Werte wie Nächstenliebe und Gemeinschaft. Es wäre natürlich interessant und sinnvoll, den Gemeinwohl-Beitrag von Raiffeisen und anderen österreichischen Unternehmen für die Öffentlichkeit noch bekannter zu machen bzw. direkt zu messen. Das haben wir in Deutschland und der Schweiz mit dem GemeinwohlAtlas gemacht.

*Was kann man sich unter einem GemeinwohlAtlas vorstellen?*

**Meynhardt:** Der Atlas misst den Gemeinwohlbeitrag der bekanntesten Organisationen in einem Land. Wir befragen die Bevölkerung, welchen Beitrag Unternehmen, NGOs, Vereine und öffentliche Einrichtungen für die Gesellschaft leisten. Die Befragten müssen beurteilen, inwiefern die Organisationen aus Sicht der Bevölkerung im Kerngeschäft gute Arbeit leisten, sich anständig verhalten, zur Lebensqualität und zum Zusammenhalt in einem Land beitragen. Diese vier Dimensionen bilden zusammen einen Wert, der dann den Platz im Ranking bestimmt. Die Ergebnisse werden der Öffentlichkeit unter [www.gemeinwohl.ch](http://www.gemeinwohl.ch) und [www.gemeinwohlatlas.de](http://www.gemeinwohlatlas.de) zugänglich gemacht.

**Fröhlich:** Besonders dabei ist, dass auch hier niemandem vorgeschrieben wird, was er oder sie unter Gemeinwohl zu verstehen hat. Jeder, der sich die Ergebnisse ansieht, kann selbst entscheiden, welche Bedürfnisse wichtig sind und

erhält eine individuelle Auswertung. Ein GemeinwohlAtlas wird etwa alle zwei Jahre für jedes Land veröffentlicht und die Bevölkerung, die Medien und die Organisationen selbst haben stets großes Interesse an den Ergebnissen.

*Was kann man an den Ergebnissen erkennen?*

**Fröhlich:** Besonders gut schneiden – wenig überraschend – gemeinnützige Organisationen wie zum Beispiel die Feuerwehr oder das Rote Kreuz ab. Ganz unten findet man Boulevardmedien, Facebook, Amazon und – aktuell – die FIFA. Aber auch von den privatwirtschaftlichen Unternehmen sind einige vorne mit dabei, auch wenn viele die Wirtschaft nicht unbedingt als erste Adresse beim Gemeinwohl sehen würden.

**Meynhardt:** Spannend sind natürlich auch die Unterschiede zwischen Branchen oder innerhalb einer Branche. Bei den Banken in der Schweiz – das wird Sie interessieren – ist Raiffeisen Spitzenreiter.

*Was sollen und was können die Ergebnisse bewirken?*

**Meynhardt:** Die Sorge ums Gemeinwohl ist hoch. In Deutschland waren es zuletzt 85 Prozent der Befragten, die eher besorgt bis sehr besorgt sind, dass dem Gemeinwohl zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. In der Schweiz ist der Wert 2017 um mehr als 12 Prozent gegenüber 2015 gestiegen (73 vs. 65 Prozent). Der GemeinwohlAtlas reagiert zunächst auf diese Sorgen. Er bringt der Gesellschaft Transparenz über den Gemeinwohlbeitrag von Organisationen und hat eine Orientierungsfunktion.

TIMO MEYNHARDT  
ist Inhaber des Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Managing Director des Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen.



PRIVAT

Gleichzeitig wird das Gemeinwohlbewusstsein von Organisationen und insbesondere Führungskräften erhöht. Jene, die gut abschneiden, können intern und extern Nutzen daraus ziehen, zum Beispiel zur Mitarbeitermotivation, für die Produktentwicklung oder für Marketingzwecke.

**Fröhlich:** Generell ist der Atlas ein ehrlicher Spiegel, der Potenziale und Risiken aufzeigt.

Viele Unternehmen fragen nach der Veröffentlichung der Ergebnisse: „Wie können wir besser werden?“ Unsere zusätzlichen Instrumente erlauben dann eine umfassendere Analyse und helfen dabei, gezielte Maßnahmen zu entwickeln. Natürlich bringen die Daten auch die Gemeinwohl-Forschung wesentlich voran.

*Ist ein solcher Atlas auch für Österreich angedacht?*

**Meynhardt:** Wir haben schon einige Gespräche geführt und sind zuversichtlich, dass es bald einen ersten GemeinwohlAtlas für Österreich geben wird.

**Fröhlich:** Es gibt offensichtlich in Österreich ein massives Interesse am Gemeinwohl. Was hierzulande aber derzeit noch fehlt, ist eine objektive, wissenschaftlich fundierte und unpolitische Herangehensweise an das Thema.

**Meynhardt:** Ein österreichischer GemeinwohlAtlas würde genau dies bieten und würde der Bevölkerung aber auch privaten und öffentlichen Organisationen nutzen. Durch mehr Transparenz und Orientierung, aber auch Legitimation und Wertschätzung in Bezug auf positive Wertbeiträge zu einer funktionierenden Gesellschaft. Wir laden jeden, der bei der Verwirklichung mithelfen möchte, herzlich dazu ein.