

## / Die Gemeinwohlökonomie als alternatives Wirtschaftsmodell für eine nachhaltigere und gerechtere Zukunft? Eine Untersuchung der Umsetzung in den bayerischen Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng

Maximilian Kroemer\*

### Zusammenfassung

*Im Jahr 2010 veröffentlichte der österreichische Aktivist Christian Felber sein Konzept einer auf das Gemeinwohl ausgerichteten Wirtschaftsordnung. In Bayern veröffentlichten die Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng eine auf Felbers Vorschlag basierende Gemeinwohl-Bilanz. In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde die Bilanzierung in Kirchanschöring und Postbauer-Heng auf Basis des Policy-Cycles (Politikwissenschaftliches Phasenmodell zur Analyse politischer Prozesse) hinsichtlich ihrer Umsetzungsstrategien untersucht und der Erfolg der jeweiligen Prozesse bewertet. Dabei wurde festgestellt, dass sich die Abläufe bei der Bilanzerstellung in Kirchanschöring und Postbauer-Heng grundsätzlich ähneln. Als ein zentraler Unterschied wurde die Einbeziehung der politischen Ebene in die jeweiligen Umsetzungsphasen ausgemacht. In beiden Gemeinden konnten Hindernisse auf dem Weg zur Zertifizierung überwunden und Folgemaßnahmen eingeleitet werden, weshalb beide Gemeinwohl-Bilanzierungsprojekte als Erfolge zu bewerten sind.*

**Schlagwörter:** Gemeinwohlökonomie, Wirtschaftskonzepte, Kommunalpolitik, nachhaltige Entwicklung

**The economy for the common good as an alternative economic model for a more sustainable and fair future? An analysis of the implementation in the Bavarian towns Kirchanschöring and Postbauer-Heng**

### Abstract

*In 2010, the Austrian activist Christian Felber published his concept of an economic order geared towards the common good. In Bavaria, the municipalities of Kirchanschöring and Postbauer-Heng published a common good balance sheet based on Felber's suggestion. In this research work, the certification process in Kirchanschöring and Postbauer-Heng was examined based on the policy cycle (political science phase model for the analysis of political processes) regarding their implementation strategies. Furthermore, the success of the respective processes was evaluated. It was found that the processes involved in preparing the balance sheet in Kirchanschöring and Postbauer-Heng are mostly similar. The inclusion of the political level in the respective implementation phases was identified as a central difference. In both communities, obstacles on the way to certification were overcome and follow-up measures were initiated, which is why both projects can be viewed as successes.*

**Keywords:** Economy for the common good, economic concepts, local politics, sustainable development



\* Kroemer, Maximilian, E-Mail: [maxkroemer@gmx.de](mailto:maxkroemer@gmx.de), <https://orcid.org/0000-0002-9107-2258>

Danksagung: Für ihre Unterstützung bedanke ich mich herzlich bei Prof. Dr. Hans-Joachim Lauth und bei Prof. Dr. Ulrike Zeigermann sowie der Redaktion von Momentum Quarterly und den Gutachter:innen.





## 1. Einleitung

„Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten“ (Stollreither/Martin 2017: 69). So lautet Artikel 151 Paragraph 1 der Verfassung des Freistaates Bayern. Er gehört zum ersten Abschnitt des vierten Hauptteils, in dem die bayerische Wirtschaftsordnung festgelegt ist. Seine Bedeutung ist aus rechtlicher Perspektive eher gering, da die Kompetenzen in diesem Bereich hauptsächlich auf Bundesebene angesiedelt sind. Dennoch ist der Wortlaut des Paragraphen in seiner Deutlichkeit bemerkenswert. Unmissverständlich wird die Mehrung des Gemeinwohls als zentrales Ziel des wirtschaftlichen Handelns in Bayern festgelegt. Der praktischen Umsetzung stehen jedoch zahlreiche Hürden im Weg. Eine der grundlegendsten ist die Definition des Begriffs *Gemeinwohl*. Dessen inhaltliche Bedeutung kann je nach Betrachtungsweise stark variieren. Einen nicht unerheblichen Einfluss haben die Lebensumstände, Interessen und Ziele der definierenden Personen (Schubert/Klein 2020). Daraus resultiert die Frage: Wie soll eine möglichst allgemeingültige Auffassung von Gemeinwohl formuliert werden?

Den Versuch einer adäquaten Antwort liefert das erstmals 2010 veröffentlichte Buch „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“ des österreichischen Aktivisten Christian Felber. Darin werden die Herausforderungen auf dem Weg zu einem gemeinwohlorientierten Wirtschaftssystem beschrieben und ein demokratisch legitimierter Entscheidungsprozess vorgeschlagen (Felber 2018: 32). Im Mittelpunkt steht der Leitgedanke, das aktuell vorherrschende Konkurrenzdenken im Streben nach Finanzgewinnen durch Kooperationen mit dem Ziel der Erreichung des größtmöglichen Gemeinwohls zu ersetzen (Felber 2022). Aus Felbers Idee der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) ist inzwischen eine internationale Reformbewegung entstanden, der nicht nur Einzelpersonen und Vereine, sondern auch zahlreiche Wirtschaftsunternehmen sowie Städte und Gemeinden angehören (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. 2022b). Gerade für Kommunen ist die GWÖ ein interessanter Ansatz, um das eigene Handeln nachhaltig auf die Mehrung des Gemeinwohls auszurichten.

In Bayern haben sich mit dem Markt Postbauer-Heng und der Gemeinde Kirchanschöring zwei Orte in besonderem Maße der Umsetzung der Gemeinwohl-

Gemeinde verschrieben. In der nachfolgenden Forschungsarbeit wird untersucht, wie die Umsetzung der GWÖ in diesen Kommunen gelingen konnte. Die Analyse wird anhand des Modells des *Policy-Cycles* durchgeführt. Es sollen folgende Fragen beantwortet werden: „Wie verlief die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz in den Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng in den sechs Phasen des *Policy-Cycles*?“ und „Wie erfolgreich war die Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in den untersuchten Kommunen?“.

Um Antworten zu finden, wird zunächst das Konzept der Gemeinwohlökonomie erläutert, wobei der theoretische Hintergrund und die Zielsetzung, die Entwicklung von der Idee zum weltweiten Netzwerk und die Gemeinwohl-Bilanz als Messinstrument dargestellt werden. Anschließend erfolgt eine kritische Einordnung der GWÖ. Darauf folgend wird der *Policy-Cycle* als theoretische Basis betrachtet. Dabei werden seine Grundlagen, seine Phasen und die *Governance-Strukturen* als Untersuchungsgegenstand erläutert. Des Weiteren wird die der Untersuchung zugrunde liegende Methode beschrieben. In diesem Abschnitt wird die Fallauswahl begründet sowie die Datenerhebung und die Datenauswertung dargestellt. Im Anschluss werden die Fallstudien zur Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in Kirchanschöring und Postbauer-Heng erläutert, wobei spezifisch auf die einzelnen Phasen des *Policy-Cycles* eingegangen wird. Zudem erfolgt hier eine comparative Auswertung, bevor ein abschließendes Fazit gezogen und die Ausgangsfragen beantwortet werden.

## 2. Grundlagen der Fallstudien

### 2.1 Die Gemeinwohlökonomie – Von der Idee zur weltweiten Bewegung

Die Forschung zum Thema Gemeinwohl hat eine lange Historie. Bereits in der Antike befassten sich Platon, Aristoteles und Cicero mit dem Konzept der gemeinwohlorientierten Gesellschaft (Veith 2004: 271 f.). Auch in der katholischen Soziallehre ist das Gemeinwohl als ein ihr inhärentes Grundprinzip fest verankert. Dabei geht es darum, allen Menschen ein menschenwürdiges und gelingendes Leben über die Maximierung des materiellen Wohlstands hinaus zu ermöglichen (Heimbach-Steins 2022: 183). In der Praxis wird gemeinwohlorientiertes Wirtschaften bereits seit langem auf vielfältige Weise umgesetzt. Zu den bekanntesten Beispielen gehören Genossenschaften, zu deren Grund-

sätzen demokratische Mitbestimmung und Solidarität gehören (Ringle 2007: 6). Auch die solidarische Landwirtschaft ist mit ihrem Konzept der Kooperation zwischen Produzent:innen und Verbraucher:innen speziell auf die Mehrung des Gemeinwohls ausgerichtet (Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V. 2024).

Einen der wichtigsten wissenschaftlichen Beiträge der Neuzeit zum Gemeinwohl im Bereich Wirtschaft veröffentlichen die US-amerikanischen Ökonomen Herman E. Daly und John B. Cobb mit „For the Common Good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future“ im Jahr 1989. Darin zeigen sie auf, wie die wachstumsorientierte Industrie- und Wirtschaftsordnung zu gesellschaftlichen und ökologischen Krisen beiträgt (Daly/Cobb 1994: 25 ff.). Gleichzeitig legen sie dar, welche Änderungen am ökonomischen System vorgenommen werden müssten, um für eine nachhaltigere Zukunft zu sorgen. So plädieren sie beispielsweise dafür, das Bruttosozial- bzw. Bruttoinlandsprodukt als Maßstab für wirtschaftliches Wohlergehen durch einen *Index of Sustainable Economic Welfare* zu ersetzen (Daly/Cobb 1994: 443).

Im deutschsprachigen Raum fand der Begriff Gemeinwohlökonomie erstmals vor rund 20 Jahren Beachtung. Im Jahr 2001 veröffentlichten der damalige Leiter des Katholisch-Sozialen Instituts der Erzdiözese Köln, Joachim Sikora, mit dem Sozialwissenschaftler und Journalisten Günter Hoffmann das Buch „Vision einer Gemeinwohl-Ökonomie: auf der Grundlage einer Zeit-Währung“ (Baumast/Pape 2019: 340). Darin kritisieren sie die neoliberale Ausprägung des Kapitalismus und den damit verbundenen Wertewandel hin zu einer Gesellschaft, in der die Erzielung von finanziellen Profiten zum Selbstzweck und damit zum zentralen Lebensinhalt einer großen Mehrheit der Bevölkerung wurde (Sikora/Hoffmann 2001: 28 f.). Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, schlagen sie die Neugestaltung des Wirtschaftssystems mit Fokus auf das Gemeinwohl vor (Sikora/Hoffmann 2001: 75).

Die Idee einer gemeinwohlorientierten Ökonomie ist somit nicht neu. Keiner der älteren Beiträge fand so viel Beachtung wie der Vorschlag von Christian Felber. Der aus Salzburg stammende Autor und gesellschaftspolitische Aktivist veröffentlichte 2010 das Buch „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“. Inhaltlich stellt Felber seinen Überlegungen eine ausführliche Kapitalismus-Kritik voran. Wie Sikora und Hoffmann vor ihm bemängelt er, dass das gegenwärtige marktwirtschaftliche System Gewinn-

streben und Konkurrenz fördert und Anreize zur „Eigennutzmaximierung“ setzt (Felber 2018: 28). Als Folge dieser Entwicklung identifiziert er zehn Krisen des Kapitalismus:

1. *Konzentration und Missbrauch von Macht* (Felber 2018: 22)
2. *Ausschaltung des Wettbewerbs und Kartellbildung* (Felber 2018: 22)
3. *Standortkonkurrenz* (Felber 2018: 23)
4. *Ineffiziente Preisbildung* (Felber 2018: 23)
5. *Soziale Polarisierung und Angst* (Felber 2018: 23)
6. *Nichtbefriedigung von Grundbedürfnissen und Hunger* (Felber 2018: 24)
7. *Ökologische Zerstörung* (Felber 2018: 24)
8. *Sinnverlust* (Felber 2018: 25)
9. *Werteverfall* (Felber 2018: 25)
10. *Ausschaltung der Demokratie* (Felber 2018: 25)

Abb. 1: Krisen des Kapitalismus nach Christian Felber (eigene Darstellung)

Als Reaktion auf diese negativen Entwicklungen plädiert der Autor für eine Neuordnung des Wirtschaftssystems. Sein Lösungsvorschlag ist die Einführung der Gemeinwohlökonomie. Über deren genaue Ausgestaltung sowie die inhaltliche Definition von Gemeinwohl sollen alle wahlberechtigten Bürger:innen in einem demokratischen Prozess entscheiden können (Felber 2018: 35). Ziel ist die Etablierung einer ethischen Marktwirtschaft, in deren Mittelpunkt das gute Leben für alle steht (Böller 2021). In „Die Gemeinwohlökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“ wird ein Konzept der GWÖ vorgelegt. Es solle allerdings nicht als fertiger Plan, sondern als Inspiration verstanden werden (Felber 2016). Der Vorschlag umfasst folgende Eckpunkte:

Die Verfassungs- und Grundwerte der GWÖ umfassen laut Felber Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und das Teilen (Felber 2018: 12). Rechtliche Anreize für die Wirtschaft würden Gemeinwohlstreben und Kooperation statt Gewinnstreben und Konkurrenz fördern (Felber 2018: 28). Gleichzeitig solle wirtschaftlicher Erfolg an gesellschaftlichen Zielen wie Bedürfnisbefriedigung und Erhöhung der Lebensqualität sowie des Gemeinwohls statt an der Steigerung von Finanzgewinnen und Vermehrung von Geldkapital gemessen werden (Felber 2018: 123). Als Erfolgsindikatoren würden für Volkswirtschaften das *Gemeinwohl-Produkt* anstelle des Bruttoinlandsprodukts (BIP), für Unternehmen

eine *Gemeinwohl-Bilanz* statt einer Finanzbilanz und für Kreditansuchen eine *Gemeinwohlprüfung* statt einer Finanzprüfung (Felber 2018: 29; 32) eingeführt. Eine gute *Gemeinwohl-Bilanz* würde zu rechtlichen Vorteilen für Unternehmen führen, beispielsweise bei Vergabeverfahren (Felber 2016). Als einen zentralen Punkt der GWÖ benennt Felber zudem das Ende des *Wachstums- und Übernahmepflichts* für Unternehmen. Betriebe würden damit die aus ihrer Sicht optimale Größe anstreben können. Der Wegfall des Wachstumsgebots gehe mit dem Wechsel des Finanzgewinns vom Unternehmensziel zum -mittel einher (Felber 2018: 57). Durch diese Perspektivänderung werde Kooperation und solidarisches Handeln zwischen Unternehmen erstrebenswert und einfacher realisierbar (Felber 2016). Weiterhin plädiert Felber für gesetzliche Vorgaben zur Einschränkung der Einkommens- und Vermögensungleichheit. (Felber 2018: 95f.).

Eine weitere wichtige Forderung des Autors ist, dass es nicht mehr möglich sein solle, Natur zu Privateigentum zu erklären. Stattdessen solle für das Wohnen und für die Land- und Fortwirtschaft eine begrenzte Fläche kostenlos oder gegen eine angemessene Gebühr genutzt werden (Felber 2016). Die Reduktion des ökologischen Verbrauchs von Personen, Unternehmen und Staaten auf ein global nachhaltiges Niveau würden in der *Gemeinwohlökonomie* als vorrangiges gesellschaftliches Ziel betrachtet (Felber 2016).

Im sozialen Bereich schlägt Christian Felber ebenfalls tiefgreifende Reformen vor. So plädiert er dafür, die Wochenarbeitszeit auf ein demokratisch festgelegtes Maß zu reduzieren, beispielsweise auf 30 Wochenstunden (Felber 2018: 118 f.). Zudem fordert er, dass jedes zehnte Berufsjahr zum *Frei-jahr* erklärt wird. Finanziert würde dieses durch ein bedingungsloses Grundeinkommen, mit dessen Hilfe Arbeitnehmer:innen eine berufliche Auszeit nehmen könnten (Felber 2018: 66). Überdies solle die repräsentative Demokratie um Elemente der direkten und partizipativen Demokratie ergänzt und dadurch zu einer *souveränen Demokratie* entwickelt werden. Die Bürger:innen als demokratischer Souverän erhielten dadurch größere Einflussmöglichkeiten (Felber 2018: 157 f.). Felber betont ausdrücklich, dass die GWÖ ein völlig neues Wirtschaftsmodell sei. Er grenzt sein Konzept von klassischen ökonomischen und politischen Lehren wie dem Sozialismus und dem Kapitalismus klar ab (Felber 2022).

Das Konzept der *Gemeinwohlökonomie* stieß seit dem Erscheinen des Buchs „Die *Gemeinwohl-*

Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“ auf großes Interesse (Felber 2022). Schon kurz nach der Erstveröffentlichung erklärten sich Unternehmen dazu bereit, das Modell anzuwenden und zu testen. Ergänzend wurde im Jahr 2011 der Verein zur Förderung der *Gemeinwohl-Ökonomie* in Wien gegründet (*Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V.* 2022b). Die ersten *Gemeinwohlzertifizierungen* von Gemeinden erfolgten im Jahr 2014 (*Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V.* 2022a). Heute existieren weltweit knapp 200 *Gemeinwohl-Regionalgruppen* mit insgesamt rund 5.000 Mitgliedern. Diese Gruppen arbeiten auf lokaler Ebene an der praktischen Implementierung der GWÖ. Zu diesem Zweck werden Informationsveranstaltungen initiiert, Unternehmen für die Umsetzung akquiriert und Netzwerke gebildet (*Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V.* 2022c). Zudem gibt es mit der *International Federation for the Economy for the Common Good e.V.* eine internationale Dachorganisation der GWÖ-Bewegung. Ihr gehören *Gemeinwohlökonomie-Verbände* aus zehn europäischen und südamerikanischen Ländern an (*International Federation for the Economy for the Common Good e.V.* 2023). Alles in allem arbeiten global über 1.000 Unternehmen und Organisationen, circa 60 Städte und Gemeinden und rund 200 Hochschulen an der Umsetzung der GWÖ (*Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V.* 2022b).

## 2.2 Der Weg zur *Gemeinwohl-Gemeinde* – *Gemeinwohl-Matrix* und *Gemeinwohl-Bilanz*

Die zentralen Elemente des praktischen Implementierungsprozesses der *Gemeinwohlökonomie* sind die *Gemeinwohl-Matrix* und die *Gemeinwohl-Bilanz*. Mit diesen Messinstrumenten kann der Beitrag von Unternehmen, Organisationen und Gemeinden zum *Gemeinwohl* bewertet werden. Nachdem zunächst vor allem Betriebe im Fokus der GWÖ-Bewegung standen und sich speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zertifizieren ließen, wurden die Abläufe im Jahr 2014 auch für die Zertifizierung von Kommunen angepasst. Verantwortlich für die Erarbeitung und stetige Fortentwicklung des *Gemeinde-Zertifizierungsprozesses* ist das internationale *Matrix Entwicklungsteam Gemeinden*. Die gegenwärtigen Leitlinien sind im „Arbeitsbuch *Gemeinwohlbericht* für Gemeinden Version 2.0“ festgehalten.

Die *Gemeinwohl-Matrix* dient als Grundlage für die Erstellung eines *Gemeinwohl-Berichts* (*International Federation for the Economy for the Common Good*

Abb. 2: Gemeinwohl-Matrix V 2.0 für Gemeinden

Werte	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Transparenz und Demokratie
<b>A - Lieferant*innen / Dienstleister*innen, ausgelagerte selbstständige Betriebe</b>	A1 - Grundrechtsschutz und Menschenwürde in der Lieferkette	A2 - Nutzen für die Gemeinde	A3 - Ökologische Verantwortung für die Lieferkette	A4 - Soziale Verantwortung für die Lieferkette	A5 - Öffentliche Rechenschaft und Mitsprache
<b>B - Finanzpartner*innen, Geldgeber*innen,</b>	B1 - Ethisches Finanzgebaren / Geld und Mensch	B2 - Gemeinnutz im Finanzgebaren	B3 - Ökologische Verantwortung der Finanzpolitik	B4 - Soziale Verantwortung der Finanzpolitik	B5 - Rechenschaft und Partizipation in der Finanzpolitik
<b>C - Politische Führung, Verwaltung, koordinierte Ehrenamtliche</b>	C1 - Individuelle Rechts- und Gleichstellung	C2 - Gemeinsame Zielvereinbarung für das Gemeinwohl	C3 - Förderung ökologischen Verhaltens	C4 - Gerechte Verteilung von Arbeit	C5 - Transparente Kommunikation und demokratische Prozesse
<b>D - Bevölkerung und Wirtschaft</b>	D1 - Schutz des Individuums, Rechtsgleichheit	D2 - Gesamtwohl in der Gemeinde	D3 - Ökologische Gestaltung der öffentlichen Leistung	D4 - Soziale Gestaltung der öffentlichen Leistung	D5 - Transparente Kommunikation und demokratische Einbindung
<b>E - Staat, Gesellschaft, Natur</b>	E1 - Gestaltung der Bedingungen für ein menschenwürdiges Leben - zukünftige Generationen	E2 - Beitrag zum Gesamtwohl	E3 - Verantwortung für ökologische Auswirkungen	E4 - Beitrag zum sozialen Ausgleich	E5 - Transparente und demokratische Mitbestimmung
<b>Staatsprinzipien des Gemeinwohls</b>	<b>Rechtsstaats-Prinzip</b>	<b>Gemeinnutz</b>	<b>Umweltverantwortung</b>	<b>Sozialstaatsprinzip</b>	<b>Demokratie</b>

Quelle: Rother et al. 2022: 12

2022a). Gegenwärtig ist die Matrix Version 2.0 für Gemeinden gültig. Sie basiert auf fünf Grundwerten und fünf zugehörigen Staatsprinzipien: *Menschenwürde* und *Rechtsstaatsprinzip*, *Solidarität* und *Gerechtigkeit* und *Gemeinnutz*, *Ökologische Nachhaltigkeit* und *Umweltverantwortung*, *Soziale Gerechtigkeit* und *Sozialstaatsprinzip* sowie *Transparenz und Mitentscheidung* und *Demokratie* (Rother et al. 2022: 12). Anhand dieser Kriterien werden folgende fünf *Berührungsgruppen* bzw. *Stakeholder der Gemeinde* untersucht: *Lieferant:innen, Dienstleister:innen* sowie *ausgelagerte selbstständige Betriebe, Finanzpartner:innen* und *Geldgeber:innen, die politische Führung, Verwaltung und koordinierte Ehrenamtliche, die Bevölkerung und Wirtschaft* und *der Staat, die Gesellschaft und die Natur* (Rother et al. 2022: 12). Durch die tabellarische Anordnung der Gemeinwohl-Matrix, in der die Werte die Spalten und die Berührungsgruppen die Zeilen bilden, entstehen 25 Felder. Darin sind jeweils Gemeinwohl-Themen aufgeführt, die sich aus der Verbindung eines Wertes und einer Berührungsgruppe ergeben. Bei der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz dienen die 25 Matrixfelder als Leitlinie für die jeweilige Kommune.

Im „Arbeitsbuch Gemeinwohlbericht für Gemeinden Version 2.0“, das als Hilfestellung für die Bilanzierung von Gemeinden konzipiert ist, wird die Gliederung des Gemeinwohl-Berichts vorgegeben. Bei der Erstel-

lung werden die einzelnen Berührungsgruppen nacheinander abgearbeitet. Somit steht am Beginn des Berichts in der Regel das Themenfeld *A Lieferant:innen, Dienstleister:innen, ausgelagerte/selbstständige Betriebe*. Nacheinander werden nun die Ergebnisse zu den einzelnen Themen dargestellt, beginnend mit *A1 Grundrechtsschutz und Menschenwürde in der Lieferkette*. Dazu sind wiederum ein oder mehrere Unterthemen festgelegt, beispielsweise *A1.1 Grundrechtsschutz in der Lieferkette* (Rother et al. 2022: 16). Zu jedem Thema ist eine Berichtsfrage vorgegeben, an der sich die Kommune bei der Darstellung des Betrachtungsgegenstands orientieren kann. Zu Unterthema A1.1 lautet die Frage: „Wie prüfen und evaluieren wir, ob Verstöße gegen Grundrechte bei den Lieferant:innen in der Lieferkette vorliegen?“ (Rother et al. 2022: 17). Anhand dieser Frage kann die Gemeinde ihre grundsätzliche Haltung zu diesem Thema erklären. Zusätzlich sind die bisherigen konkreten Maßnahmen, beispielsweise zum Grundrechtsschutz in der Lieferkette, anzuführen. Auf dieser Datenbasis erfolgt eine begründete Selbsteinstufung zum gegenwärtigen Stand des Unterthemas in der Kommune auf einer Skala von 0 bis 10 (Rother et al. 2022: 17). Zudem kann die Bewertung auch mit R (Risiko) angegeben werden, falls eine Auseinandersetzung mit dem Thema als verzichtbar eingeschätzt wird (Rother et al. 2022: 9). Abschließend sollen in Zukunft

geplante Maßnahmen und selbstgewählte Indikatoren zur Fortschrittmessung beschrieben werden (Rother et al. 2022: 18).

Das beschriebene Vorgehen wird für jedes Unterthema angewendet. Wichtig ist, dass stets die Zusammenhänge zum jeweils zugehörigen Wert und Staatsprinzip erläutert werden. In der abschließenden Schlussbetrachtung wird dargelegt, in welcher Situation sich die Gemeinde zum gegenwärtigen Zeitpunkt befindet (Rother et al. 2022: 158). Zudem wird vorgeschlagen, dass die Kommune Themenbereiche definiert, in denen in den folgenden Jahren konkrete Fortschritte erzielt werden sollen. Während des Arbeitsprozesses kann sich die Gemeinde von einem oder mehreren GWÖ-Berater:innen begleiten und beraten lassen. Um als Gemeinwohl-Kommune anerkannt zu werden, muss nach der Fertigstellung des Gemeinwohl-Berichts die Mitgliedschaft im zuständigen GWÖ-Regionalverein beantragt werden. Anschließend können der Bericht und das Gemeinwohl-Zertifikat veröffentlicht werden (Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. 2022a). Beim GWÖ-Bilanzierungsverfahren auf Basis der Gemeinwohl-Matrix 2.0 wird anders als bei vorherigen Matrixversionen auf verpflichtende Kennzahlen und Indikatoren innerhalb der untersuchten Themenbereiche sowie auf ein Audit verzichtet. Somit wird der Bericht von Kommunen anders als bei Wirtschaftsunternehmen nicht mehr nach einem festgelegten Verfahren geprüft (Rother et al. 2022: 5).

### 2.3 Eine kritische Einordnung der Gemeinwohlökonomie

Seit der Veröffentlichung von Christian Felbers Publikation „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“ und dem Aufkommen der GWÖ-Bewegung wurde das neue Konzept häufig analysiert und eingeordnet. Viele Rezensionen waren dabei zustimmend. So kamen Forscher:innen der Universitäten Flensburg und Kiel in ihrer Studie zur Gemeinwohlökonomie aus dem Jahr 2018 zu dem Ergebnis, dass die GWÖ eine soziale Innovation darstellt, die geeignet ist, Probleme im Zusammenhang mit dem gegenwärtigen sozialen Wandel zu lösen (Heidbrink et al. 2018: 4). Eine empirische Studie der Universität Valencia bescheinigte diesem alternativen Wirtschaftsmodell zudem, positive Effekte auf die finanzielle Situation von Gemeinwohl-zertifizierten Unternehmen zu haben (Forschungsverein Gemeinwohl-Ökonomie 2019).

Allerdings fiel die Bewertung der Gemeinwohlökonomie nicht nur positiv aus. In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Kritikpunkte an dem Modell und dem zugehörigen Zertifizierungsverfahren geäußert. Immer wieder wurde beanstandet, dass Christian Felbers Entwurf nicht ausreichend wissenschaftlich fundiert sei. In diesem Zusammenhang wurde auch kritisiert, dass der Autor in erster Linie eine politische Agenda verfolge. Im Jahr 2016 erhoben diese Vorwürfe 134 Ökonom:innen in einem offenen Brief an das österreichische Bundesministerium für Bildung und Frauen. Dem vorausgegangen war die Nennung Felbers in einer Reihe mit bedeutenden Wirtschaftstheoretiker:innen in einem Schulbuch. Die Unterstützer:innen der Petition verlangten seine Entfernung aus den Unterrichtsmaterialien (Sator 2016).

Auch die Wirtschaftswissenschaftler Timo Meynhardt und Andreas Fröhlich weisen auf eine mangelhafte wissenschaftliche Grundlage des Konzepts der Gemeinwohlökonomie hin. Speziell bei der inhaltlichen Definition des Gemeinwohls und bei der Herleitung der Grundwerte der GWÖ sehen sie Defizite (Meynhardt/Fröhlich 2017: 173). Sie identifizieren zudem einen nicht lösbaren Zielkonflikt zwischen dem selektiven Wertesystem und dem gewünschten ergebnisoffenen, demokratischen Entwicklungsprozess, durch den dieses Wertesystem im Zweifelsfall verändert oder abgelehnt werden könnte (Meynhardt/Fröhlich 2017: 173). Durch die unklare und zum Teil willkürliche Definition des Gemeinwohlbegriffs könne ein Legitimationsdefizit bei der praktischen Umsetzung der GWÖ entstehen (Meynhardt/Fröhlich 2017: 173f.).

Der Wirtschaftswissenschaftler René Schmidpeter stellt in Felbers Entwurf verschiedene empirische und normative Fehleinschätzungen fest. Zu den empirischen Fehlannahmen zählt er unter anderem, dass die Marktwirtschaft für die Nichterfüllung von Grundbedürfnissen verantwortlich sei. Hier wird von willkürlich ausgewählten empirischen Beobachtungendirekt auf ein Versagen der Marktwirtschaft geschlossen, ohne andere Ursachen als Erklärung in Betracht zu ziehen (Schmidpeter 2015). Als ein Beispiel für einen normativen Kurzschluss wird der von Felber postulierte Gegensatz zwischen solidarischem Verhalten und dem Streben nach dem eigenen Vorteil aufgeführt. Schmidpeter kritisiert, dass es sich dabei um einen konstruierten Widerspruch handelt, da sich in der Realität beide Optionen oft nicht ausschließen (Schmidpeter 2015). Auch aus wirtschaftsethischer Sicht meldet der Wirtschaftswissenschaftler Bedenken an der Gemeinwohl-

ökonomie an. Insbesondere befürchtet er den Wegfall des freien Wettbewerbs zwischen den Produzent:innen, den er als essenziell für eine soziale Marktwirtschaft betrachtet (Schmidpeter 2015). Dadurch würde beispielsweise das Risiko von Kartellbildungen steigen. Aus seiner Sicht könnte die GWÖ dem Gemeinwohl dadurch sogar schaden (Schmidpeter 2015).

Wirtschaftstheoretische Defizite der Gemeinwohlökonomie wurden ebenso vom österreichischen Juristen und Ökonomen Stephan Schulmeister herausgearbeitet. Er argumentiert, dass das Werk schon aufgrund seines Anspruchs, auf rund 200 Seiten ein umfassendes Konzept zur gesellschaftlichen Erneuerung darzustellen, kaum wissenschaftlich fundiert sein kann (Schulmeister 2014: 17). Weiterhin moniert er unter anderem das Fehlen belastbarer wissenschaftlich-theoretischer Grundlagen, die mangelnde Einordnung der vorgebrachten Thesen und Vorschläge in den Forschungskontext sowie die stark normative Prägung der vorgebrachten Vorschläge (Schulmeister 2014: 17f.). Insgesamt betrachtet Schulmeister den Entwurf der GWÖ eher als politisches, denn als wissenschaftliches Projekt (Schulmeister 2014: 18). Er merkt jedoch an, dass Christian Felber auch selbst die öffentliche Beschreibung seines Konzepts als „wissenschaftlich“ vermeidet (Schulmeister 2014: 18).

Dass eine kritische Betrachtung des theoretischen Fundaments der GWÖ zumindest in Teilen angebracht ist, wird auch mit Blick auf die Einbeziehung von nachweislich unwissenschaftlichen Ideologien deutlich. So schlägt Felber in seinem Buch eine Reform des Bildungssystems vor. Dabei plädiert er unter anderem für die Einführung esoterisch anmutender Unterrichtsfächer wie *Gefühlskunde*, *Naturerfahrungskunde* und *Körpersensibilisierung* (Felber 2018: 127). Zur Begründung seiner Vorschläge beruft er sich auf die Theorien Rudolf Steiners, den Erfinder der Anthroposophie (Felber 2018: 131). Diese zu Beginn des 20. Jahrhunderts kreierte Ideologie zielt darauf ab, die Entwicklung des Menschen nicht nur rein naturwissenschaftlich, sondern auch spirituell und übersinnlich zu erfassen und zu beeinflussen (Ullrich 2011: 182). Auch nach Veröffentlichung von „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“ offenbarte Christian Felber wiederholt ein fragwürdiges Verhältnis zur Wissenschaft. Besonders deutlich wurde das im Jahr 2021, als er während der Covid-19-Pandemie einen Beitrag veröffentlichte, in dem er sich gegen das Impfen aussprach und dabei zum Teil faktenwidrige Argumente ins Feld führte (Kreil 2021). Hinzu kommt, dass auch

andere Werke Felbers für ihre mangelhafte theoretische Einbettung kritisiert wurden. Als Beispiel ist hier sein Buch „This is not economy“ aus dem Jahr 2019 zu nennen, das der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Sebastian Thieme aufgrund der aus seiner Sicht kaum vorhandenen wissenschaftlichen Fundierung und Systematisierung als „Bärendienst für die Plurale Ökonomik“ bezeichnete (Thieme 2021).

Auch der Bilanzierungsprozess der Gemeinwohlökonomie, für den die Gemeinwohl-Vereine zuständig sind, weist einige Schwachpunkte auf. Speziell bei der Zertifizierung von Gemeinden sticht die mangelnde Nachweispflicht und Kontrolle ins Auge. Während der Gemeinwohl-Bericht von Unternehmen nach Fertigstellung von unabhängigen Auditor:innen geprüft wird, gibt es gegenwärtig diese Überprüfung bei Kommunen nicht (Rother et al. 2022: 5). Auch werden kaum verpflichtende Vorgaben zur Berichterstellung gemacht. So ist es zwar obligatorisch, in den Ausführungen auf die Strukturelemente der Gemeinwohl-Matrix einzugehen. Dabei werden aber lediglich Selbsteinschätzungen gefordert. Es bestehen keinerlei Nachweispflichten. Auch verpflichtende Indikatoren gibt das Matrix-Entwicklungsteam den Gemeinden nicht vor. Stattdessen sind die kommunalen Akteur:innen angehalten, eigene Indikatoren zu formulieren (Rother et al. 2022: 10).

Die im Arbeitsbuch vorgeschlagenen Bewertungsstufen versprechen ebenfalls keine objektive Nachvollziehbarkeit, welchen Beitrag zum Gemeinwohl die berichtende Gemeinde leistet. Die Selbsteinstufung ist nicht nur freiwillig (Rother et al. 2022: 9), durch das Fehlen festgelegter Indikatoren erfolgt diese Bewertung auch weitestgehend willkürlich. Somit ist kein auf den erreichten Punktzahlen basierender Vergleich zwischen verschiedenen zertifizierten Kommunen möglich. Stattdessen können Gemeinden ein externes Review durchführen lassen, bei dem die formelle Richtigkeit und inhaltliche Plausibilität des Gemeinwohl-Berichts extern bewertet werden (Rother et al. 2022: 4 f.). Letztendlich sind für die Auszeichnung als Gemeinwohl-Gemeinde kaum Zielvorgaben zu erfüllen. Damit unterscheidet sich das Verfahren deutlich von anderen sozialen Kampagnen auf kommunaler Ebene. Ein Beispiel ist die Auszeichnung einer Kommune als Fairtrade-Stadt. Hier muss die Erfüllung von fünf vorgeschriebenen Kriterien nachgewiesen werden (Fairtrade Deutschland e.V. 2023).

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass es durchaus begründete Kritikpunkte sowohl an der theoretischen Grundlage der GWÖ als auch am Zertifizierungs-

prozess für Gemeinden gibt. Dennoch verspricht die Erstellung eines Gemeinwohl-Berichts, wie in den Kapiteln 2.3 und 2.4 erläutert, erhebliche Potenziale, beispielsweise um eine sozial-ökologische Transformation voranzutreiben. So müssen sich Kommunen während des Erstellungsprozesses ausführlich mit den verschiedenen Inhalten der Gemeinwohl-Matrix auseinandersetzen. Darauf aufbauend können sie eine Strategie zur nachhaltigen und sozialverträglichen Entwicklung erarbeiten.

#### 2.4 Der Policy-Cycle als theoretische Basis der Fallstudien

Als theoretische Basis für die Analyse der Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in Kirchanschöring und Postbauer-Heng dient mit dem *Policy-Cycle* eines der bekanntesten politikwissenschaftlichen Analysekonzepte, speziell im Bereich der Politikfeldanalyse (Jann/Wegrich 2009: 78). In dieser Forschungsarbeit wird eine Version des *Policy-Cycles* mit sechs Phasen zur Analyse des Untersuchungsgegenstandes herangezogen. Diese sind die *Problemdefinition*, das *Agenda Setting*, die *Politikformulierung*, die *Implementierung*, die *Evaluierung* und die *Re-definition* bzw. *Terminierung*.

Die *Problemdefinition* ist Voraussetzung für politisches Handeln. Dabei wird die Notwendigkeit eines politischen Eingriffs artikuliert (Jann/Wegrich 2009: 85). Während des *Agenda Setting* wird entschieden, ob ein Thema politische Handlungsrelevanz erfährt und bearbeitet wird (Howlett/Ramesh 1995: 110). In der Phase der *Politikformulierung* werden konkrete Policies in Form von Gesetzen, Erlassen und Verordnungen bestimmt (Lauth/Thiery 2020: 287). Die Durchführung eines beschlossenen Programms zur Bearbeitung eines Problems durch die jeweils zuständigen Institutionen und Organisationen, meist aus dem politisch-administrativen Bereich, erfolgt während der *Implementierung*. Für die *Evaluierung* wird zunächst auf das Ausgangsproblem zurückgeblickt. Davon ausgehend wird überprüft, ob das umgesetzte politische Programm zur gewünschten Lösung des Problems beigetragen hat. Mit Beendigung der *Evaluierung* kann der Kreis des *Policy-Cycles* als abgeschlossen betrachtet werden. Im Anschluss erfolgt entweder die *Re-definition* oder die *Terminierung*. Basierend auf den Ergebnissen der *Evaluierung* wird dabei entschieden, ob das ursprüngliche soziale Problem nach Durchführung des politischen Programms als gelöst betrachtet werden kann oder ob weitere Maßnahmen erforderlich sind (Blum/Schubert 2018: 201).

Der *Policy-Cycle* soll als strukturierendes Element für die Untersuchung der Fallbeispiele dienen. So wird die Gegenüberstellung der Abläufe bei der Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in den beiden analysierten Kommunen durch die Einteilung in die sechs beschriebenen Zyklusphasen deutlich vereinfacht. Anhand der durch den *Policy-Cycle* vorgenommenen Differenzierung kann zudem festgestellt werden, welcher Beitrag zur Zielerreichung konkret in den jeweiligen Phasen geleistet wurde.

#### 2.5 Governance-Strukturen als Untersuchungsgegenstand

Bei der Untersuchung der Gemeinwohlökonomie-Umsetzung in den Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng anhand des *Policy-Cycles* soll nicht ausschließlich das Handeln politischer Akteur:innen untersucht werden. Stattdessen wird der Fokus der Analyse breiter gefasst. Deshalb werden in dieser Forschungsarbeit schwerpunktmäßig *Governance-Strukturen* analysiert. Das politikwissenschaftliche Verständnis von *Governance* ist offen und erlaubt nach Bedarf und Interesse variierende inhaltliche Interpretationen (Dose 2016: 156). Das Konzept trägt dazu bei, eine neue Perspektive auf moderne politische Realitäten zu eröffnen (Benz/Dose 2010: 19). So kann der Begriff für politische Abläufe außerhalb der staatlichen Institutionenordnung verwendet werden. In diesem Fall ist er auch als Abgrenzung zur hierarchischen, staatlich-institutionellen Steuerung, beispielsweise durch Regierungen, zu verstehen. Inzwischen hat sich jedoch weitestgehend die Ansicht durchgesetzt, dass auch Institutionen und politische Akteur:innen ein wichtiger Teil von *Governance*-Prozessen sind (Bröckler/Lauth: 2014: 2). Weiterhin wird die Bezeichnung auch im gesellschaftstheoretischen Zusammenhang als Oberbegriff für die verschiedenen Modi sozialer Handlungskoordination genutzt (Mayntz 2010: 66). Letztendlich trägt das *Governance*-Konzept dazu bei, dass die Gestaltung politischer Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse im Kontext institutioneller und informeller Organisationsformen beschrieben und analysiert werden kann (Benz/Dose 2010: 21).

In modernen Gesellschaften wirken zivilgesellschaftliche, ökonomische, private und politische Akteur:innen in netzwerkartigen Strukturen zusammen, um Mittel zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen zu koordinieren und zu steuern (Benz/Dose 2010: 21). Im Unterschied zu traditionellen

Regierungsformen, die unter dem *Government*-Begriff zusammengefasst werden, findet hier eine enge Verflechtung und Koordination zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen und Akteur:innen statt (Große Hüttmann 2020). Dabei beeinflussen sich die Beteiligten wechselseitig. Mit dem Konzept wird auf eine Vielzahl von Problemen reagiert, mit denen gerade westliche Nationalstaaten seit Beginn der 1990er Jahre zu kämpfen haben. Dazu gehören die Nichtdurchsetzbarkeit von Regeln (*Implementationsproblem*), die Anzweiflung der Legitimität von Regeln (*Motivationsproblem*), ein nicht ausreichendes Wissen über die Komplexität der Gesellschaft (*Wissensproblem*) sowie die Unangemessenheit der bestehenden Regelungsstrukturen und -instrumente (*Problem der Regierungsfähigkeit*) (Walk 2008: 37). Das führt dazu, dass klassische Regierungskonzepte, mit denen in einer hierarchischen Ordnung regulativ von oben auf private Akteur:innen eingewirkt wird, nicht mehr genügen. *Governance-Strukturen* sollen dagegen eher kooperatives Handeln und Interessenausgleich in den Mittelpunkt stellen (Walk 2008: 38).

Berücksichtigt werden müssen dabei jedoch auch berechnete Kritikpunkte. So sind an den informellen Netzwerken unter anderem nicht-staatliche Akteur:innen beteiligt. Dadurch ist zum Teil keine demokratische Legitimation gegeben (Schmelzle/Stollenwerk 2018: 461). Zudem können *Governance-Strukturen* dafür sorgen, dass der staatliche Einfluss auf soziale Regulation und Absicherung geschwächt sowie kommerzielle Interessen im politischen Entscheidungsfindungsprozess übermäßig stark berücksichtigt werden. Das begünstigt insbesondere neoliberale Projekte (Pyysiäinen/Halon/Guifoyle 2017: 216).

Die Zusammensetzung von *Governance-Strukturen* unterscheidet sich je nach Gegenstand und Ebene der Untersuchung. In dieser Forschungsarbeit findet die Untersuchung auf kommunaler Ebene statt. Hier sind zahlreiche Akteur:innen an *Governance-Netzwerken* beteiligt. Dazu gehören Vertreter:innen kommunaler Verwaltungen, Unternehmen, Vereine, Verbände und sozialer Organisationen. Sie erarbeiten in funktional abgegrenzten Räumen politische und gesellschaftliche Steuerungs- und Handlungsoptionen (Trute 2022). Welche Rolle diese kommunalen *Governance-Strukturen* bei der Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in Kirchanschöring und Postbauer-Heng spielen, wird in dieser Forschungsarbeit untersucht.

### 3. Methode

#### 3.1 Fallauswahl

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird die Umsetzung der Gemeinwohlökonomie auf kommunaler Ebene beleuchtet. Als Untersuchungsgegenstand wurden die bayerischen Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng ausgewählt. Die Analyse wird im Rahmen eines Vergleichs des GWÖ-Zertifizierungsprozesses der Gemeinde Kirchanschöring und des Marktes Postbauer-Heng durchgeführt.

Die Gemeinwohlökonomie wurde vor dem Hintergrund verschiedener globaler Krisen für die Untersuchung ausgewählt. Im Jahr 2009 traf der Politikwissenschaftler Ulrich Brandt die Feststellung, dass sich die Menschheit in einer multiplen Krisensituation befindet (Brandt 2009: 1). Dazu zählte er die *Wirtschafts- und Finanzmarktkrise*, die *Klimakrise*, die *Energie- und Ernährungskrise*, die weltweit wachsende *soziale Spaltung*, die globale *Geschlechterungleichheit* und die *Krise politischer Institutionen* (Brandt 2009: 5 ff.). Seitdem sind die Herausforderungen in vielen der genannten Bereiche noch deutlich größer geworden. Überdies sind weitere Bedrohungen für die internationale Stabilität, wie der Ukraine-Krieg, hinzugekommen. Christian Felber identifiziert in seinem Werk „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“ ähnliche globale Krisen (Felber 2018: 22 ff.). Sein GWÖ-Konzept ist als Vorschlag zu deren Bewältigung angelegt. Aus diesem Grund bietet die Umsetzung der Gemeinwohlökonomie auf kommunaler Ebene einen möglicherweise vielversprechenden Ansatz, der dazu beiträgt, Lösungen für die multiple Krisenlage zu finden.

Um einen fundierten Einblick in die Implementierung der GWÖ in Gemeinden zu erhalten, werden die Umsetzungsstrategien von den zwei bereits zertifizierten bayerischen Gemeinwohl-Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng betrachtet und verglichen.

Festzustellen ist, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen zwischen beiden Kommunen grundsätzlich vergleichbar sind. Auch haben beide Orte weniger als 10.000 Einwohner:innen und sind somit vergleichsweise klein. Überdies erfolgte zwar die jeweilige Bilanzierung der untersuchten Kommunen auf Basis verschiedener Versionen der Gemeinwohl-Matrix, der grundsätzliche Ablauf des Bilanzierungsverfahrens ist jedoch durch das Gemeinwohl-Matrix-Entwick-

Abb. 3: Übersicht Fallbeispiele

Fallbeispiele		
Kommune	Kirchanschöring	Postbauer-Heng
Bundesland	Bayern	Bayern
Einwohner:innenzahl	Rund 3.500 (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 5)	Rund 8.000 (Markt Postbauer-Heng 2021: 16)
Veröffentlichung des Gemeinwohl-Berichts	2018	2021
Erster Bürgermeister	Hans-Jörg Birner (CSU)	Horst Kratzer (CSU)
Zusammensetzung Gemeinderat während Erstellung des Gemeinwohl-Berichts	CSU: 5 Sitze	CSU: 10 Sitze
	Parteilose Liste: 3 Sitze	Bündnis 90/Die Grünen: 3 Sitze
	Freie Wählergruppe: 3 Sitze	Bürgerblock Postbauer-Heng: 3 Sitze
	SPD: 3 Sitze	SPD: 2 Sitze
	Bündnis 90/Die Grünen: 2 Sitze	Freie Wähler: 2 Sitze
	Gesamt: 16 Sitze (Traunsteiner Tagblatt 2014)	Gesamt: 20 Sitze (Markt Postbauer-Heng 2021: 54)

Quelle: Eigene Darstellung

lungsteam vorgegeben. Aus diesen Gründen können die prinzipiellen Verfahren, die bei der Erstellung der Gemeinwohl-Berichte in Kirchanschöring und Postbauer-Heng angewendet wurden, zuverlässig verglichen werden. Andererseits ist aufgrund der verschiedenen Erstellungszeiträume und Einwohner:innenzahlen mit wahrnehmbaren Unterschieden zwischen den zu untersuchenden Fällen zu rechnen.

### 3.2 Datenquellen und Datenauswertung

Zur empirischen Betrachtung der untersuchten Fallstudien werden verschiedene Datenquellen herangezogen. Eine zentrale Quelle sind Leitfadenterviews. Sie wurden mit in den Gemeinwohl-Zertifizierungsprozess involvierten Akteur:innen der untersuchten Kommunen sowie mit Gemeinwohl-Berater:innen durchgeführt. Zusätzlich erklärte sich eine an den Verfahren beteiligte Gemeinwohl-Beraterin zu einem Hintergrundgespräch und einem anschließenden schriftlichen Interview bereit. Es war erwartbar, dass diese Form der Datenerhebung einen großen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen leisten kann. Einerseits werden hier deduktive Kategorien gebildet, anhand derer sich die theoretischen Vorannahmen zum Untersuchungsgegenstand widerspiegeln (Vogt/Werner 2014: 23). Andererseits wird der Leitfaden so offen gestaltet, dass die interviewten Personen ihre subjektiven Eindrücke schildern können (Vogt/Werner 2014: 23). Dadurch können die Befragten auf etwaige Probleme oder Überlegungen eingehen, nach denen

nicht explizit gefragt wird. Als deduktive Kategorien für den Interviewleitfaden werden die in Kapitel 3.2 beschriebenen Phasen des *Policy-Cycles* herangezogen. Die Zitation der jeweiligen Textstellen erfolgt im weiteren Verlauf der Arbeit folgendermaßen: (MK\_Nummer des geführten Interviews\_Zeilenummer im transkribierten Text).

Eine weitere Datenquelle sind die Gemeinwohl-Berichte der untersuchten Kommunen. Hier werden die einzelnen Abschnitte der Veröffentlichungen gemäß den zuvor festgelegten, deduktiven Kategorien analysiert. Relevante Informationen werden selektiert und den einzelnen Phasen des *Policy-Cycles* zugeordnet. Dabei wird insbesondere auf das Handeln der beteiligten Akteur:innen eingegangen. Zudem werden Protokolle der jeweiligen politischen Gremien der untersuchten Gemeinden sowie Dokumente der Verwaltungen und Presseberichte als Informationsquelle einbezogen. Die daraus rezipierten Daten werden entsprechend dem Vorgehen bei den Gemeinwohl-Berichten in die Phasen des *Policy-Cycles* als deduktive Kategorien eingeordnet. Für die Forschungsarbeit werden Daten herangezogen, die bis einschließlich 30. April 2023 veröffentlicht wurden bzw. verfügbar waren.

Mittels Auswertung der erhobenen Daten kann festgestellt werden, wie erfolgreich die Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in Kirchanschöring und Postbauer-Heng war. Jedoch wird Erfolg nicht am Zertifizierungsergebnis gemessen. Eine höhere Punktezahl in der jeweiligen Gemeinwohl-Bilanz wird somit nicht als Indikator für eine gelungenere Implementierung

betrachtet. Es wird stattdessen berücksichtigt, ob Herausforderungen und Hindernisse bei der Erstellung des Gemeinwohl-Berichts überwunden werden konnten, ob und in welchem Umfang verschiedene Akteur:innen während des Umsetzungsprozesses zusammengearbeitet haben, ob die Ergebnisse der Bilanzierung zu konkreten Maßnahmen innerhalb der Kommunen geführt haben und ob auch in Zukunft mit der GWÖ gearbeitet, also beispielsweise ein Folgebericht erstellt werden soll.

#### 4. Komparative Auswertung der Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in den Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng

##### 4.1 Problemwahrnehmung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen der Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in den Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng zueinander in Bezug gesetzt. Dadurch sollen die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgestellt und zentrale Faktoren identifiziert werden. Den Vergleichsrahmen bilden dabei die einzelnen Phasen des *Policy-Cycles*.

Die jeweilige Ausgangssituation zu Beginn des Policy-Prozesses zur Gemeinwohl-Bilanzierung war in den beiden untersuchten Kommunen ähnlich. Sowohl in Kirchanschöring als auch in Postbauer-Heng bestand schon ein grundsätzliches Bewusstsein für große gesamtgesellschaftliche Herausforderungen, wie die Klimakrise oder die wachsende soziale Ungleichheit (Gemeinde Kirchanschöring 2018, 8; MK\_1\_33 ff.; MK\_2\_79f.; MK\_5\_69–73). Als Konsequenz daraus zeigen beide Gemeinden seit Langem großen Einsatz, um zu einer nachhaltigeren Zukunft im sozialen und ökologischen Bereich beizutragen. Die Gemeinde Kirchanschöring gilt diesbezüglich als Vorreiterkommune und wurde für ihr Engagement bereits im Jahr 2004 mit der Goldmedaille im bundesweiten Wettbewerb „Unser Dorf soll schöner werden – Unser Dorf hat Zukunft“ ausgezeichnet (Gemeinde Kirchanschöring 2023b). Sie setzte seither zahlreiche Maßnahmen beispielsweise beim Klimaschutz oder bei sozialen Themen um (Gemeinde Kirchanschöring 2023c; Gemeinde Kirchanschöring 2023a). Der Markt Postbauer-Heng hat sich den Einsatz für eine „enkeltaugliche“ Zukunft auf die Fahnen geschrieben (MK\_2\_79 f.; MK\_5\_69–73) und richtet sein Verhalten an der Maxime „Dient unser Tun der Umwelt, dient es

den Menschen und dient es der Zukunft?“ aus (Markt Postbauer-Heng 2021: 13). Auch die oberpfälzische Kommune hat bereits vor Beginn des Gemeinwohl-Prozesses verschiedene soziale und ökologische Projekte umgesetzt (Markt Postbauer-Heng 2023; Markt Postbauer-Heng 2021: 98).

Aufbauend auf dem bereits existierenden Engagement wurde in beiden Orten ein ähnliches Ausgangsproblem erkannt, das jeweils zwei Aspekte umfasste. Die jeweilige Schwerpunktverteilung wich allerdings voneinander ab. In Kirchanschöring wurde zunächst die Notwendigkeit erkannt, alle bisherigen Maßnahmen für soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit in einer Übersicht zusammenzufassen, um die damit erzielten Fortschritte zu bewerten und nach außen darstellen zu können (MK\_1\_28 f.). Darauf aufbauend sollten Möglichkeiten ermittelt werden, wie der eigene Beitrag zur Nachhaltigkeit weiter gesteigert werden könnte (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 10). Die Übersichtserstellung stand dabei im Mittelpunkt, während die Identifizierung weiterer Maßnahmen eher als zusätzliche Herausforderung betrachtet wurde. Bei der Marktgemeinde Postbauer-Heng stand dagegen der Wunsch im Vordergrund, den Ausbau des eigenen nachhaltigen Engagements zu erweitern. Als Lösungsansatz für dieses Ziel wurde die Erarbeitung einer ressort- und themenübergreifenden Übersicht über die bisher entwickelten Konzepte in die Wege geleitet. Anschließend wurden die dadurch erzielten Fortschritte und Verbesserungen bewertet (Markt Postbauer-Heng 2021: 14).

Auch bei den *Governance-Strukturen* konnten Unterschiede zwischen beiden Kommunen ausgemacht werden. Während in Kirchanschöring vor allem der Erste Bürgermeister und die weitere Führungsebene der Gemeindeverwaltung an der *Problemwahrnehmung* beteiligt waren (MK\_1\_28 f.; Gemeinde Kirchanschöring 2018: 10), wurden die Herausforderungen in Postbauer-Heng sowohl von der Verwaltungsleitung als auch von Mitgliedern des Marktgemeinderates und somit politischen Akteur:innen identifiziert (Markt Postbauer-Heng 2021: 14).

##### 4.2 Agenda Setting

Nachdem die Ausgangsprobleme in beiden Gemeinden zunächst latent vorhanden waren, entwickelten sie jeweils in Folge des Aufkommens eines *Window of Opportunity* Handlungsrelevanz. Der Impuls zu dessen Entstehung ähnelte sich dabei in beiden Fällen. In



Kirchanschöring entstand die Idee zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz, nachdem der Geschäftsleiter der Gemeindeverwaltung an einem Vortrag Christian Fellers zur Gemeinwohlökonomie teilgenommen hatte (MK\_1\_10 f.). Die Veranstaltung überzeugte ihn von dem Konzept und bewog ihn dazu, dessen Umsetzung in der oberbayerischen Kommune anzuregen (MK\_1\_11 f.). Der Erste Bürgermeister erkannte in dem Vorschlag eine Chance, wahrgenommene Ausgangsprobleme zu lösen (MK\_1\_37 ff.). Startschuss für das *Agenda Setting* in Postbauer-Heng war ein Zeitungsartikel, in dem Möglichkeiten beschrieben wurden, eine nachhaltigere Welt für künftige Generationen zu schaffen (Markt Postbauer-Heng 2021: 12). Darin wurde das Buch „Die Vorstufe zum Paradies für uns alle“ vorgestellt, das sich unter anderem mit der GWÖ beschäftigt (Markt Postbauer-Heng 2021: 12). Durch den Artikel wurde die damalige Kulturbeauftragte auf das Thema aufmerksam. Sie erkannte darin eine Chance, das Engagement für Nachhaltigkeit in Postbauer-Heng voranzubringen (MK\_4\_16 f.). Aus diesem Grund organisierte sie in ihrer Funktion als Kulturbeauftragte einen Vortragsabend im Deutschordensschloss Postbauer-Heng mit den drei Buchautor:innen (MK\_4\_20 ff.). An diesen Veranstaltungen nahmen Gemeinderät:innen, Vertreter:innen von Vereinen und Wirtschaftsunternehmen und Bürger:innen teil (MK\_4\_27 f.).

Bei der Analyse dieser Phase kann zwischen zwei verschiedenen Initiationsmodellen unterschieden werden. Wird das politische-administrative System von außen mit Problemen konfrontiert, spricht man vom *Outside Initiation Modell* (Jann/Wegrich 2009: 88). Dagegen setzen politische und administrative Akteur:innen oder gut vernetzte Interessengruppen beim *Inside Initiation Modell* auf eigene Veranlassung Themen auf die Agenda, ohne vorher über nennenswerte öffentliche Unterstützung zu verfügen (Jann/Wegrich 2009: 88). In den untersuchten Fällen verlief das *Agenda Setting* des GWÖ-Prozesses jeweils nach dem *Inside Initiation Modell*. So waren in Kirchanschöring der Geschäftsführer der Gemeindeverwaltung und der Erste Bürgermeister als interne Akteure hauptverantwortlich dafür, dass die Gemeinwohlökonomie Teil des administrativen Programms wurde. Das Thema wurde nicht durch außenstehende Akteur:innen an die Verwaltung oder Politik herangetragen (MK\_1\_96 f.). In Postbauer-Heng sorgte insbesondere die Kulturbeauftragte des Marktgemeinderates dafür, dass die GWÖ auf die politische Agenda gelangte. Durch ihr Engagement entschieden sich der Erste Bürgermeister

und einige Mitglieder des Rates dazu, die Möglichkeit der Umsetzung einer Gemeinwohl-Bilanzerstellung zu prüfen. Gleichzeitig sind hier auch Elemente des *Mobilisation-Modells* zu erkennen, da in Folge der öffentlichen Informationsveranstaltung auch externe Akteur:innen, Vertreter:innen von Wirtschaftsunternehmen und Vereinen sowie Bürger:innen das Projekt unterstützten.

#### 4.3 Politikformulierung

Die Phase der *Politikformulierung* fand in Kirchanschöring und Postbauer-Heng unter unterschiedlichen Vorzeichen statt. Kirchanschöring stand in diesem Abschnitt vor der Herausforderung, dass es im deutschsprachigen Raum nur wenig Erfahrung mit der Gemeinwohl-Bilanzierung von Gemeinden gab. Um zu eruieren, wie ein entsprechendes Projekt umgesetzt werden könnte, nahm die Leitung der Gemeindeverwaltung nach Vermittlung einiger im Ort ansässiger Gewerbetreibender Kontakt mit der GWÖ-Regionalgruppe Südostbayern auf (MK\_1\_75 ff.). In der Folge wurde ein Informationsabend organisiert, bei dem die Bilanzerstellung auf kommunaler Ebene vorgestellt wurde (MK\_5\_52 f.). Darüber hinaus stimmten sich die Kirchanschöringer:innen mit zwei österreichischen Gemeinwohl-Berater:innen bezüglich des weiteren Vorgehens bei der Bilanzierung ab (MK\_1\_87 ff.). Sie organisierten überdies einen Austausch zwischen dem Ersten Bürgermeister und Vertreter:innen der Gemeinwohl-Gemeinden Mädel und Nenzing (MK\_5\_53 ff.). Auch in Postbauer-Heng wurde in der Phase der *Politikformulierung* Kontakt zur zuständigen GWÖ-Regionalgruppe Metropolregion Nürnberg (MK\_4\_362–367) sowie zu den Gemeinwohlberater:innen aufgenommen (MK\_2\_287 ff.). Allerdings war mangelnde Erfahrung mit dem Bilanzierungsverfahren für Gemeinden ein weit geringeres Problem, da die Akteur:innen auf das Know-how aus Kirchanschöring zurückgreifen konnten. So war zuvor eine der Gemeinwohlberater:innen bereits als Beraterin der oberbayerischen Kommune tätig (MK\_2\_287 ff.). Überdies fand zu Beginn der *Politikformulierungsphase* ein Austausch zwischen den Verantwortlichen des GWÖ-Prozesses in Kirchanschöring, speziell mit dem Ersten Bürgermeister und den Akteur:innen aus Postbauer-Heng, statt (MK\_4\_36–39).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden Kommunen während der *Politikformulierung* war die Einbeziehung der politischen Ebene. Im Fall der

Gemeinde Kirchanschöring lag die Verantwortung für die Einleitung der Bilanzerstellung ausschließlich bei der Gemeindeverwaltung. Es war kein Beschluss des Gemeinderates notwendig, um den GWÖ-Prozess durchzuführen. Stattdessen konnte ein älterer Grundlagenbeschluss, der besagt, dass das Handeln der Verwaltung der Nachhaltigkeit untergeordnet sein muss, herangezogen werden, um die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz zu rechtfertigen (MK\_1\_111 ff.). Die Mitglieder des Gemeinderates wurden in einer Sitzung des Gremiums über das Vorhaben informiert und signalisierten ihre Unterstützung (MK\_1\_128 f.). Das Projektbudget von 15.000 € lag im Verfügungsrahmen des Ersten Bürgermeisters (MK\_1\_275). Es wurde zudem beschlossen, nur die Entscheidungen der Gemeindeverwaltung zu berücksichtigen (MK\_1\_100 ff.).

Dagegen wurde in Postbauer-Heng ein expliziter Beschluss des Marktgemeinderates zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz benötigt. Dazu wurde ein fraktionsübergreifender Antrag der drei Bürgermeister:innen und einiger Marktgemeinderät:innen eingebracht (MK\_2\_45 f.). In der entscheidenden Sitzung des Rates stellten die beiden GWÖ-Berater:innen das Projekt zunächst vor. Im Anschluss daran fand eine Plenumsdiskussion statt, an deren Ende dem Antrag einstimmig zugestimmt und die professionelle Begleitung durch die Berater:innen beauftragt wurde (MK\_2\_202; Markt Postbauer-Heng 2020). Überdies genehmigte das Gremium ein Budget von 30.000 € für die Bilanzierung (MK\_2\_269).

#### 4.4 Implementierung

Die *Implementierungsphase* lief in beiden Orten grundsätzlich ähnlich ab. Es wurde jeweils ein Kernteam gebildet, dem die Ersten Bürgermeister, die Geschäftsleiter der Gemeindeverwaltung und weitere Verwaltungsmitarbeitende angehörten (Gemeinwohl-Ökonomie Bayern e.V. 2018; Markt Postbauer-Heng 2021: 17). In Postbauer-Heng kamen zudem die Zweite und Dritte Bürgermeisterin sowie eine studentische Hilfskraft hinzu (Markt Postbauer-Heng 2021: 17). Die Gemeinwohlberater:innen wurden in Kirchanschöring als enge Berater:innen des Kernteams betrachtet (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 11), in Postbauer-Heng waren sie Teil des Kernteams (Markt Postbauer-Heng 2021: 17).

Beide Kommunen legten großen Wert darauf, die eigenen Mitarbeiter:innen von Beginn an in die Erstellung des Gemeinwohl-Berichts einzubinden. Zu diesem Zweck wurden Einführungsworkshops

durchgeführt, bei denen der Ablauf des Projekts von den GWÖ-Berater:innen erläutert und Fragen der Beschäftigten beantwortet wurden (MK\_1\_165 f.; MK\_2\_133; MK\_4\_240). Im weiteren Verlauf des Gemeinwohl-Prozesses wurden die fünf Berührungsgruppen untersucht. Dazu wurden weitere Workshops mit den jeweiligen Gruppen abgehalten (Gemeinde Kirchanschöring 2018, 11; MK\_4\_288), Interviews und schriftliche Befragungen durchgeführt (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 21; Markt Postbauer-Heng 2021, 56) und bereits zur Verfügung stehende Daten analysiert (MK\_4\_302 ff.). Die damit verbundenen Aufgaben erledigten hauptsächlich die Mitglieder der Kernteams und die GWÖ-Berater:innen. Zudem wurden weitere Mitarbeitende der Verwaltung aus den jeweils untersuchten Fachgebieten hinzugezogen (MK\_1\_232; MK\_2\_147 ff.). Die erhobenen Daten wurden in beiden Gemeinden von Kernteammitgliedern in Zusammenarbeit mit den Berater:innen zum Gemeinwohl-Bericht ausgearbeitet (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 11; MK\_4\_452 ff.; MK\_4\_456 f.).

Es können jedoch auch einige Unterschiede bei der *Implementierung* festgestellt werden. So konzentrierte man sich in Kirchanschöring bei der Datenerhebung auf das Wirken der Gemeindeverwaltung (MK\_1\_100 ff.), während in Postbauer-Heng auch weitere gesellschaftliche Akteur:innen wie Gemeinderät:innen, Vereine oder Unternehmen verstärkt in den Gemeinwohl-Prozess einbezogen wurden (MK\_2\_168–171; MK\_4\_289). Dieses Vorgehen ist im Wesentlichen auf die größeren personellen Ressourcen der oberpfälzischen Marktgemeinde zurückzuführen. Auch die Einstellung einer studentischen Hilfskraft zur Unterstützung des Kernteams spielte hier eine wichtige Rolle, da sie gerade während der Datenerhebung zahlreiche Aufgaben übernahm (MK\_2\_230 ff.; MK\_4\_60 f.). Der größte Unterschied zwischen den beiden Gemeinden war die Tatsache, dass Kirchanschöring die Gemeinwohl-Bilanz auf Grundlage der Gemeinwohl-Matrix für Gemeinden Version 1.2 erstellte (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 9), während Postbauer-Heng bereits mit Version 2.0 arbeitete (Markt Postbauer-Heng 2021: 15). Somit musste Postbauer-Heng im Gegensatz zu Kirchanschöring keine festgelegten Kennzahlen nachweisen und kein verpflichtendes Audit durchführen (MK\_5\_13 f.). Stattdessen erfolgte die Selbstbewertung in den untersuchten Matrixfeldern auf Grundlage selbstgewählter Indikatoren. Am Ende des Prozesses stand ein externes Review anstelle eines verpflichtenden Audits wie im Fall Kirchanschörings (MK\_5\_19 f.).



Beide Gemeinden empfanden den mit der Bilanzerstellung verbundenen hohen Arbeitsaufwand als große Herausforderung während der *Implementierungsphase* (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 131; MK\_2\_330 ff., MK\_4\_60 f.). Kirchanschöring stand überdies vor der Aufgabe, dass sehr wissenschaftlich formulierte Arbeitsanweisungen umgesetzt werden mussten und komplexe Datentabellen zu bearbeiten waren (MK\_1\_246 f.; MK\_1\_198 f.). Die Akteur:innen in Postbauer-Heng hatten dagegen mit den Einschränkungen während der Corona-Pandemie zu kämpfen (Markt Postbauer-Heng 2021: 56; MK\_4\_290 f.).

#### 4.5 Evaluierung

In der Phase der *Evaluierung* wird zwischen dem *Output* und dem *Outcome* des Policy-Prozesses unterschieden. In den untersuchten Fällen wurden jeweils der erstellte und veröffentlichte Gemeinwohl-Bericht sowie die erfolgreiche Gemeinwohl-Zertifizierung beider Gemeinden als *Output* bezeichnet. Der *Outcome* umfasst dagegen vielfältige Aspekte. So konnte mit der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz sowohl in Kirchanschöring als auch in Postbauer-Heng eine Übersicht über das kommunale Handeln und den bisherigen Beitrag zur sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit gewonnen werden (Gemeinde Kirchanschöring 2018: 10; Markt Postbauer-Heng 2021: 135). Damit erweist sich die GWÖ in beiden Orten als geeignetes Instrument, um das Ausgangsproblem der Erfassung und Bewertung von nachhaltigen Maßnahmen zu lösen. Speziell in Kirchanschöring stand dieser Aspekt im Mittelpunkt des GWÖ-Prozesses.

Die gewonnenen Erkenntnisse in den Gemeinwohl-Bilanzen sahen die Akteur:innen in Kirchanschöring wie in Postbauer-Heng als Bestätigung ihres zuvor eingeschlagenen Wegs. Auf Basis der dokumentierten Ergebnisse wurden neue Projekte zur Steigerung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit erarbeitet. Somit wurde auch das zweite Ausgangsproblem mit Hilfe der Gemeinwohl-Bilanzerstellung erfolgreich gelöst. Vor allem in Postbauer-Heng wurde diesem Aspekt sehr viel Wert beigemessen. Allerdings unterscheiden sich die ergriffenen Maßnahmen teilweise deutlich. In Kirchanschöring wurde unter anderem die Einführung von Bürgerräten beschlossen, um das politische und gesellschaftliche Engagement der Bürger:innen zu stärken (MK\_1\_364 f.; MK\_1\_380–383). Verwaltungsmäßig war ein positiver Effekt auf die Motivation der Beschäftigten festzu-

stellen (MK\_1\_174 ff.). Überdies konnte der Erste Bürgermeister mit seiner gewonnenen Erfahrung zur Vereinfachung des GWÖ-Prozesses für Gemeinden beitragen (MK\_5\_85 f.). Konsequenz des *Evaluierungsprozesses* in Postbauer-Heng war die Entscheidung, die Umsetzung von zwölf Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit zu priorisieren (MK\_4\_160). Darunter fällt zum Beispiel die Erarbeitung einer Richtlinie zur gemeinwohlorientierten kommunalen Beschaffung (Markt Postbauer-Heng 2021: 133). Überdies wurde die Gemeinwohl-Bilanzierung auch als interner Organisationsentwicklungsprozess verstanden. (MK\_2\_361f.; MK\_2\_390 f.).

Was die Beteiligung der Akteur:innen betrifft, war der größte Unterschied die Aufgabenverteilung zwischen administrativer und politischer Ebene. Bei der Gemeinde Kirchanschöring übernahm die Leitung der Gemeindeverwaltung die Hauptverantwortung (MK\_1\_334–345), während die Mitglieder des Gemeinderates bei der Einsetzung der Bürgerräte mitentschieden (MK\_1\_390 f.). Dagegen spielte in Postbauer-Heng der Marktgemeinderat eine zentrale Rolle in der Evaluationsphase. So wurden die Planung und Priorisierung der Folgemaßnahmen in einer Klausur des Gremiums vorangetrieben (MK\_4\_159 f.). Die administrative Leitung hatte hier eine eher beratende Funktion (MK\_4\_358–362). Gleichermaßen waren in beiden Kommunen die Mitglieder des Kernteams, weitere Verwaltungsmitarbeitende sowie die Gemeinwohlberater:innen an der *Evaluierung* beteiligt (MK\_1\_174–177; MK\_4\_600–608).

#### 4.6 Re-definition

Abschließend wurde in Kirchanschöring und Postbauer-Heng eine *Re-definition* der Ausgangsprobleme durchgeführt und damit ein Neustart des *Policy-Cycles* vorgenommen. Tatsächlich kamen die Akteur:innen in beiden Gemeinden bei der *Evaluierung* zu dem Ergebnis, dass die ursprünglich wahrgenommenen sozialen Probleme gelöst werden konnten. Es wurde jedoch die Notwendigkeit erkannt, die mit der Gemeinwohl-Bilanz begonnene Erfassung aller Maßnahmen zur Steigerung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit beständig zu aktualisieren. Auch gab es den Wunsch, neue Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit zu entwickeln, nicht zuletzt, um auf veränderte Rahmenbedingungen und aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Aus diesem Grund entschied sich die Leitung der Gemeindeverwaltung

Abb. 4: Zusammenfassung der Governance-Strukturen in den Phasen des Policy-Cycles während der Gemeinwohl-Prozesse in Kirchanschöring und Postbauer-Heng

	Kirchanschöring	Postbauer-Heng
Problemwahrnehmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erster Bürgermeister</li> <li>· Weitere Führungsebene der Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Führungsebene der Verwaltung</li> <li>· Mitglieder des Marktgemeinderates</li> </ul>
Agenda Setting	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Geschäftsführer der Verwaltung</li> <li>· Erster Bürgermeister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kulturbeauftragte/Marktgemeinderätin</li> <li>· Externe Expert:innen</li> <li>· Führungsebene der Verwaltung</li> <li>· Mitglieder des Gemeinderates</li> <li>· Weitere gesellschaftliche Akteur:innen (Unternehmen, kirchliche Gruppen, Bürgerinnen)</li> </ul>
Politikformulierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Führungsebene der Verwaltung</li> <li>· Gemeinwohl-Berater:innen</li> <li>· GWÖ-Regionalgruppe Südostbayern</li> <li>· Gemeinderat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erster, Zweite &amp; Dritte Bürgermeister:in (Administrative &amp; Politische Funktion)</li> <li>· Marktgemeinderat</li> <li>· Gemeinwohl-Berater:innen</li> <li>· Verwaltungsmitarbeitende Gemeinde Kirchanschöring</li> <li>· GWÖ-Regionalgruppe Metropolregion Nürnberg</li> <li>· Weitere Führungsebene der Verwaltung</li> </ul>
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kernteam (Akteur:innen aus Verwaltung &amp; Politik)</li> <li>· Gemeinwohl-Berater:innen</li> <li>· Mitarbeitende der Gemeinde</li> <li>· Gemeinwohl-Auditor</li> <li>· Befragte Berührungsgruppen (Bsp. Lieferant:innen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kernteam (Akteur:innen aus Verwaltung &amp; Politik, Studentische Hilfskraft, Gemeinwohl-Berater:innen)</li> <li>· Mitarbeitende der Gemeinde</li> <li>· Mitglieder des Marktgemeinderates</li> <li>· Untersuchte Berührungsgruppen (Bürger:innen, Finanzinstitute, Vereine, soziale Einrichtungen)</li> <li>· Externe Gemeinwohlberaterin (Review)</li> </ul>
Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erster Bürgermeister</li> <li>· Weitere Führungsebene der Verwaltung</li> <li>· Gemeinwohl-Berater:innen</li> <li>· Gemeinderat</li> <li>· Verwaltungsmitarbeitende</li> <li>· Matrix-Entwicklungsteam Gemeinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mitglieder des Kernteams</li> <li>· Marktgemeinderat</li> <li>· Verwaltungsmitarbeitende</li> </ul>
Re-Definition	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Führungsebene der Verwaltung</li> <li>· Gemeinderat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Marktgemeinderat Führungsebene der Verwaltung</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

in Kirchanschöring, in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des Gemeinderates einen *Gemeinwohl-Fokusbericht* zu entwickeln, an dessen Ergebnissen sich das zukünftige politische Handeln in der Kommune orientieren soll (MK\_1\_429 f.; MK\_419 f.). Die Erstellung einer GWÖ-Nachfolgebilanz ist derzeit nicht vorgesehen (MK\_1\_449 f.; MK\_1\_452). Anders ist die Situation in Postbauer-Heng. Hier plant die administrative Führungsebene mit Unterstützung des Marktgemeinderates, die Gemeinwohl-Bilanz in einem dreijährigen Rhythmus auf den neusten Stand zu bringen (MK\_4\_186).

## 5. Fazit

Thema der vorliegenden Forschungsarbeit war die Gemeinwohlökonomie und ihre Umsetzung in den bayerischen Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng. Die Untersuchung wurde auf der theoretischen

Basis des *Policy-Cycles* durchgeführt. Zentraler Untersuchungsgegenstand waren *Governance-Strukturen*. Konkretes Ziel der Arbeit war die Beantwortung der Forschungsfragen: „Wie verlief die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz in den Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng in den sechs Phasen des Policy-Cycles?“ und „Wie erfolgreich war die Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in den untersuchten Kommunen?“. Um sich der Thematik anzunähern, wurden zunächst die Grundlagen der Gemeinwohlökonomie erläutert. Dabei wurde der geschichtliche und theoretische Hintergrund dargestellt, wobei speziell auf die Inhalte des Buchs „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft“ von Christian Felber eingegangen und der Weg von der Idee zu einer weltweiten Bewegung nachgezeichnet wurde (Kap. 2.1). Weiterhin wurde der Gemeinwohl-Bilanzierungsprozess für Gemeinden beschrieben (Kap. 2.2) und dargelegt, welche Kritikpunkte an der

Theorie vorgebracht werden können (Kap. 2.3). Im nächsten Schritt wurden die Grundlagen (Kap. 3.1) und einzelnen Phasen (Kap. 3.2) des *Policy-Cycles* vorgestellt und *Governance-Strukturen* als Untersuchungsgegenstand definiert (Kap. 3.3). Im anschließenden Methodenteil wurde die Fallauswahl begründet (Kap. 4.1) und die den Fallstudien zugrundeliegende Methodik spezifiziert (Kap. 4.2). Abschließend wurden die Ergebnisse der Fallstudien zu Kirchanschöring und Postbauer-Heng komparativ ausgewertet (Kap. 5).

Bezüglich der Frage „Wie verlief die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz in den Kommunen Kirchanschöring und Postbauer-Heng in den sechs Phasen des *Policy-Cycles*?“ ist festzuhalten, dass beide untersuchten Kommunen schon vor Beginn des GWÖ-Prozesses großes Engagement im Bereich der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit zeigten. Es wurde aber auch deutlich, dass die eigenen Bemühungen weiter ausgebaut und darüber hinaus eine Übersicht über bisher erfolgte Maßnahmen dokumentiert werden sollte. Als mögliches Instrument zur Lösung dieser Probleme wurde die Gemeinwohl-Bilanzierung identifiziert, wobei der erste Impuls von einem Akteur aus der Verwaltung bzw. einer Akteurin aus dem kulturellen und politischen Bereich ausging. Das Thema konnte in Folge der Entstehung eines *Window of Opportunity* auf die Agenda der Kirchanschöringer Verwaltung bzw. des Marktgemeinderates in Postbauer-Heng gelangen. In beiden Fällen verlief das *Agenda Setting* nach dem *Inside Initiation Modell*, wobei in Postbauer-Heng durch die Unterstützung externer Akteur:innen auch Elemente des *Mobilisation-Modells* zu erkennen sind. Während in Kirchanschöring aufgrund eines vorherigen Grundsatzbeschlusses die Entscheidung zur Bilanzierung verwaltungsintern getroffen werden konnte, wurde der Beschluss in Postbauer-Heng durch den Gemeinderat verabschiedet. Vor der Beschlussfassung fanden jeweils Beratungen mit Akteur:innen aus anderen Gemeinwohl-Gemeinden, Gemeinwohl-Berater:innen und Gemeinwohl-Regionalgruppen statt. Für die *Implementierung* des GWÖ-Prozesses war in beiden Orten ein Kernteam zuständig, dem Verwaltungsmitarbeitende und politische Akteur:innen sowie in Postbauer-Heng die Gemeinwohl-Begleiter:innen angehörten. Es wurden Workshops und Befragungen mit den Berührungsgruppen durchgeführt sowie intern Daten erhoben. Die Ergebnisse wurden in regelmäßigen Kernteamtreffen besprochen. Am Ende der *Implementierung* fand in Kirchanschöring ein Audit und in Postbauer-Heng ein externes Review

des Gemeinwohl-Berichts statt. Unterschiede während der *Implementierungsphase* sind unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Bilanzierung in Kirchanschöring und Postbauer-Heng auf Grundlage unterschiedlicher Versionen der Gemeinwohl-Matrix für Gemeinden durchgeführt wurde. Während der *Evaluierung* des Bilanzierungsprozesses konnten in beiden Kommunen weitere Möglichkeiten gefunden werden, den eigenen Beitrag zur sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit zu steigern. Im Anschluss wurde eine *Re-definition* des Ausgangsproblems vorgenommen.

Auf die zweite Forschungsfrage „Wie erfolgreich war die Umsetzung der Gemeinwohlökonomie in den untersuchten Kommunen?“ ist zu antworten, dass beide Gemeinden durch den GWÖ-Umsetzungsprozess zahlreiche neue Erkenntnisse gewonnen haben. Auch konnten die unterschiedlichen, mit der Zertifizierung verbundenen Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden. Kirchanschöring leistete als erste deutsche Gemeinwohl-Gemeinde Pionierarbeit und führte die Bilanzierung durch, ohne auf große Erfahrungswerte aus anderen Kommunen zurückgreifen zu können. In Postbauer-Heng wurden die Mitglieder des Marktgemeinderates von der GWÖ überzeugt, sodass es gelang, einen einstimmigen Beschluss zur Bilanzierung zu treffen. Darüber hinaus konnten in beiden Gemeinden viele Mitarbeitende und Angehörige der Berührungsgruppen zur aktiven Mitarbeit an dem Projekt motiviert werden. Auch die Zusammenarbeit der verschiedenen, an der Gemeinwohl-Bilanzierung beteiligten Akteur:innen verlief in beiden Orten sehr erfolgreich. In der *Evaluierungsphase* wurde in Kirchanschöring beispielsweise die Einführung von Bürgerräten als Konsequenz aus dem Gemeinwohl-Bericht beschlossen. Der Gemeinderat in Postbauer-Heng identifizierte zwölf Maßnahmen, die in Folge der GWÖ-Berichtserstellung umgesetzt werden sollten. Darüber hinaus wird in der oberbayerischen Gemeinde die Arbeit mit der Gemeinwohlökonomie in Form eines Gemeinwohl-Fokusberichts weitergeführt, während in der oberpfälzischen Kommune die Erstellung einer Folgebilanz geplant ist.

Während der Analyse wurde festgestellt, dass die Gemeinwohl-Zertifizierung für Städte und Gemeinden ein sinnvoller Beitrag sein kann, um das kommunale Engagement für Klimaschutz, Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit zu stärken und effizienter zu gestalten. In beiden untersuchten Kommunen wurden auf Basis des erstellten Gemeinwohl-Berichts weiterfüh-

rende Maßnahmen und Strategien entwickelt, um die eigenen Aktivitäten in den genannten Bereichen dauerhaft zu konsolidieren und weiterzuentwickeln. Dabei konnten sowohl auf politischer als auch auf administrativer Ebene wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass diese Forschungsarbeit gewissen Limitierungen unterliegt, beispielsweise auf Grund der Anwendung des Policy-Cycles. So ist das Modell nicht dazu geeignet, um die Kausalitäten für die Abfolge der Handlungsschritte innerhalb der jeweiligen GWÖ-Zertifizierungsprozesse der Kommunen eindeutig festzustellen. Zudem ist eine genaue Abgrenzung der einzelnen Phasen nicht immer präzise möglich, wodurch der Vergleich erschwert werden kann. Inwiefern die auf Basis der Ergebnisse des Gemeinwohlprozesses erarbeiteten Konzepte dazu führen, dass die jeweiligen Kommunen langfristig erfolgreich und beständig sind, kann in weiterführenden Studien untersucht werden.

#### Literaturverzeichnis

- Baumast, Annett/Pape, Jens 2019: Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ), in: Baumast, Annett/Pape, Jens/Weihofen, Simon/Wellge, Steffen (Hrsg.): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern: Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Eugen Ulmer KG, S. 339–365.
- Benz, Arthur/Dose, Nicolai <sup>2</sup>2010: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 13–37.
- Böller, Hans 2021: „Ein gutes Leben für alle Menschen“. <https://austria.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/7/2021/11/2019-02-19-pm-wifo.pdf>, zuletzt geprüft am 09.01.2025.
- Brandt, Ulrich 2009: Die Multiple Krise: Dynamiken und Zusammenhang der Krisendimension, Anforderungen an politische Institutionen und Chancen progressiver Politik. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Bröchler, Stephan/Lauth, Hans-Joachim 2014: Die Lokalisierung von Schneisen im Dickicht – Konzeptionelle Grundlegungen und empirische Befunde informaler Governance, in: Bröchler, Stephan/Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.): Von Government zu Governance: Informales Regieren im Vergleich. Wiesbaden: Springer VS. S. 1–35.
- Daly, Herman E./Cobb, John B. <sup>3</sup>1994: For the Common Good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future. Boston: Beacon Press.
- Dose, Nicolai 2016: Governance und Steuerungsformen in der Vergleichenden Politikwissenschaft, in: Lauth, Hans-Joachim; Kneuer, Marianne; Pickel, Gert (Hrsg.): Handbuch Vergleichende Politikwissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Fairtrade Deutschland e.V. 2023: Kriterien. <https://www.fairtrade-towns.de/mitmachen/kriterien>, zuletzt geprüft am 28.02.2023.
- Felber, Christian 2016: Gemeinwohl-Ökonomie: Eine demokratische Alternative wächst. <https://christian-felber.at/wp-content/uploads/2018/12/gemeinwohl.pdf>, zuletzt geprüft am 12.02.2023.
- Felber, Christian <sup>6</sup>2018: Gemeinwohl-Ökonomie: Komplett aktualisierte und erweiterte Ausgabe. München: Piper.
- Felber, Christian 2022: Die Gemeinwohl-Ökonomie. <https://christian-felber.at/buecher/die-gemeinwohl-oekonomie/>, zuletzt geprüft am 14.02.2023.
- Forschungsverein Gemeinwohl-Ökonomie 2019: <https://austria.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/7/2021/11/2019-02-19-pm-wifo.pdf>, zuletzt geprüft am 08.01.2025.
- Gemeinde Kirchanschöring 2018: Gemeinwohlbericht der Gemeinde Kirchanschöring. [https://www.kirchanschoring.de/fileadmin/Gemeinde/PDF/Sonstige/Berichte/20181112\\_Gemeinwohlbericht\\_der\\_Gemeinde\\_Kirchanschoring\\_Optimized.pdf](https://www.kirchanschoring.de/fileadmin/Gemeinde/PDF/Sonstige/Berichte/20181112_Gemeinwohlbericht_der_Gemeinde_Kirchanschoring_Optimized.pdf), zuletzt geprüft am 09.05.2023.
- Gemeinde Kirchanschöring 2023a: Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. <https://www.kirchanschoring.de/unsere-gemeinde/projekte/moro-regionale-daseinsvorsorge>, zuletzt geprüft am 18.05.2023.
- Gemeinde Kirchanschöring 2023b: Auszeichnungen. <https://www.kirchanschoring.de/unsere-gemeinde/lernen-sie-uns-kennen/auszeichnungen>, zuletzt geprüft am 15.05.2023.
- Gemeinde Kirchanschöring 2023c: Geothermie Rupertiwinkel. <https://www.kirchanschoring.de/unsere-gemeinde/projekte/geothermie-rupertiwinkel>, zuletzt geprüft am 17.05.2023.
- Gemeinwohlberater:in 2023: Schriftliches Interview zu den Gemeinwohlökonomie-Bilanzierungsprozessen in Kirchanschöring und Postbauer-Heng vom 24.05.2023 (4. Interview). Interviewender: Maximilian Kroemer.
- Gemeinwohl-Ökonomie Bayern e.V. 2018: Gemeinde Kirchanschöring erstellt Gemeinwohl-Bilanz. <https://bayern.ecogood.org/news/gemeinde-kirchanschoring-erstellt-gemeinwohl-bilanz/>, zuletzt geprüft am 29.05.2023.
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. 2022a: Gemeinden. <https://germany.eco-good.org/umsetzung/gemeinden/>, zuletzt geprüft am 21.05.2023.
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. 2022b: Mission und Geschichte. <https://germany.ecogood.org/vision/mission-geschichte/>, zuletzt geprüft am 11.02.2023.
- Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. 2022c: Regionalgruppen. <https://germany.ecogood.org/ueber-uns/regionalgruppen/>, zuletzt geprüft am 19.02.2023.

- Große Hüttmann, Martin 2020: Governance. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-europalexikon/177023/governance/>, zuletzt geprüft am 08.05.2023.
- Heidbrink, Ludger/Kny, Josefa/Köhne, Ralf/Sommer, Bernd/Stumpf, Klara/Welzer, Harald/Wiefek, Jasmin 2018: Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Flensburg & Kiel.
- Heimbach-Steins, Marianne 2022: Sozialprinzipien, in: Heimbach-Steins, Marianne/Becka, Michelle/Frühbauer, Johannes J./Kruip Gerhard (Hrsg.): Christliche Sozialethik. Grundlagen – Kontexte – Themen. Regensburg: Verlag Friedrich Pustet. S. 170–187.
- Howlett, Michael/Ramesh, M. 1995: Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems. Toronto: Oxford University Press.
- Jann, Werner/Wegrich, Kai 2009: Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy-Cycle, in: Schubert, Klaus/Bandelow, Nils C. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S. 75–113.
- Kreil, Christian 2021: Unter Impfgegnern: Rechte Agitatoren, Biofreaks mit Karmabewusstsein und Gemeinwohlökonomien. <https://www.derstandard.de/story/2000131152699/unter-impfgegnern-rechte-agitatoren-biofreaks-mit-karmabewusstsein-und-gemeinwohl-oeconomien>, zuletzt geprüft am 28.02.2023.
- Lauth, Hans-Joachim; Thiery, Peter 2020: Politikfeldanalyse, in: Lauth, Hans-Joachim/Wagner, Christian (Hrsg.): Politikwissenschaft: Eine Einführung. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh. S. 263–294.
- Markt Postbauer-Heng 2020: Auszug aus dem Sitzungsbuch des Marktes Postbauer-Heng vom 30.03.2020. Postbauer-Heng: Marktgemeinderat Postbauer-Heng.
- Markt Postbauer-Heng 2021: Gemeinwohlbericht: Berichtszeitraum 2019–2020. <https://www.postbauer-heng.de/rathaus-service-zukunft/willkommen-im-markt-gemeinwohl-gemeinde/2022-04-21-gwoe-bericht-ph-final-einseitig.pdf?cid=8my> zuletzt geprüft am 09.01.2025.
- Markt Postbauer-Heng 2023: Jugendtreff Seven. <https://www.postbauer-heng.de/bildung-soziales/jugend/jugendtreff-seven/>, zuletzt geprüft am 06.06.2023.
- Mayntz, Renate 2010: Governance im modernen Staat, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 65–76.
- Meynhardt, Timo/Fröhlich, Andreas 2017: Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße aber im Legitimationsdefizit, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 40 (2-3), S. 152–176.
- Netzwerk Solidarische Landwirtschaft 2024: Was ist Solidarische Landwirtschaft?. <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-konzept/was-ist-solawi/>, zuletzt geprüft am 09.12.2024
- Pyysiäinen, Jarkko/Halpin, Darren/Guilfoyle, Andrew 2017: Neoliberal governance and „re-sponsibilization” of agents: reassessing the mechanisms of responsibility-shift in neoliberal discursive environments, in: Journal of Social Theory 18: 2, S. 215–235.
- Ringle, Günther 2007: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers 2007: 1.
- Rother, Josef/Behm, Andrea/Butscher, Anke/Mastronardi, Philippe/Schwind, Anke/Hervaz, David/Garrido Soler, Salvador/Calderon, Barbara/Oberrauch, Bernhard/Egger, Kurt/Amann, Ulrike/Moser, Gebhard/Jaritz, Roland/Blachfellner, Manfred 2022: Gemeinwohlbericht für Gemeinden Version 2.0: Arbeitsbuch. [https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/Arbeitsbuch-Gemeinden\\_2.pdf](https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/Arbeitsbuch-Gemeinden_2.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2023.
- Sator, Andreas 2016: Ökonomen wollen Ex-Attac-Aktivist Felber aus Lehrbuch streichen. <https://www.derstandard.at/story/2000034370183/oekonomen-machen-gegen-attac-aktivisten-felber-in-lehrbuch-mobil>, zuletzt geprüft am 08.01.2025.
- Schmelzle, Cord/Stollenwerk, Eric 2018: Virtuous or Vicious Circle? Governance Effectiveness and legitimacy in Areas of Limited Statehood, in: Journal of Intervention and Statebuilding 12: 4, S.449–467.
- Schmidpeter, René 2015: Kontrovers – Gemeinwohlökonomie und Gemeinwohlbilanz (2): Gemeinwohlökonomie – Was ist des Pudels Kern?. <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/kontrovers-gemeinwohlökonomie-und-gemeinwohlbilanz-2-gemeinwohlökonomie-was-ist-des-pudels-kern/>, zuletzt geprüft am 10.12.2024
- Schneider, Volker/Janning, Frank 2006: Politikfeldanalyse: Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schubert, Klaus/Klein, Martina 2020: Gemeinwohl. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/le-xika/politiklexikon/17540/gemeinwohl/>, zuletzt geprüft am 04.02.2023.
- Schulmeister, Stephan 2014: Die „Gemeinwohlökonomie“ – ein wissenschaftliches Konzept und (daher) ein geeigneter Gegenstand eines Universitätslehrgangs?, Stellungnahme auf Ersuchen der Universität Salzburg, Mai 2014. [https://stephanschulmeister.wifo-pens.at/fileadmin/pdf/GWO\\_\\_Uni\\_Salzburg\\_04\\_14.pdf](https://stephanschulmeister.wifo-pens.at/fileadmin/pdf/GWO__Uni_Salzburg_04_14.pdf), zuletzt geprüft am 10.12.2024.
- Sikora, Joachim/Hoffmann, Günter 2001: Vision einer Gemeinwohlökonomie – auf der Grundlage einer komplementären Zeit-Währung. Bad Honnef: Katholisch-Soziales Institut der Erzdiözese Köln.
- Stollreither, Konrad/Martin, Stefanie 2017: Verfassung des Freistaates Bayern, Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. München: Bayerische Landeszentrale für politische Bildung.
- Thieme, Sebastian 2021: Ein Bärendienst für die Plurale Ökonomik. <https://makronom.de/rezension-this-is-not>

economy-ein-baerendienst-fuer-die-plurale-oekonomik-40642, zuletzt geprüft am 10.12.2024.

Traunsteiner Tagblatt 2014: Hans-Jörg Birner mit eindeutigem Ergebnis bestätigt. [https://www.traunsteiner-tagblatt.de/region/landkreis-traunstein\\_artikel,-hansjoergbirner-mit-eindeutigem-ergebnis-bestaetigt-\\_arid,125904.html](https://www.traunsteiner-tagblatt.de/region/landkreis-traunstein_artikel,-hansjoergbirner-mit-eindeutigem-ergebnis-bestaetigt-_arid,125904.html), zuletzt geprüft am 13.05.2023.

Trute H. 2022: Governance. <https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/Governance>, zuletzt geprüft am 19.03.2023.

Ullrich, Heiner 2011: Rudolf Steiner: Leben und Lehre. München: Verlag C.H. Beck.

Veith, Werner 2004: Gemeinwohl, in: Heimbach-Steins, Marianne/Becka, Michelle/Frühbauer, Johannes/Kuip, Gerhard (Hrsg.): Christliche Sozialethik: Ein Lehrbuch, Band 1, Regensburg: Pustet Verlag. S. 270–282.

Vertreter:in Gemeinde Kirchanschöring 2023: Interview zur Gemeinwohlökonomie in Kirchanschöring vom 18.04.2023 (1. Interview). Interviewende:r: Maximilian Kroemer.

Vertreter:in Markt Postbauer-Heng (1) 2023: Interview zur Gemeinwohlökonomie in Postbauer-Heng vom 20.04.2023 (2. Interview). Interviewende:r: Maximilian Kroemer.

Vertreter:in Markt Postbauer-Heng 2023 (2): Interview zur Gemeinwohl-Ökonomie in Postbauer-Heng vom 10.05.2023 (3. Interview). Interviewende:r: Maximilian Kroemer.

Vogt, Stefanie/Werner, Melanie 2014: Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse. Skript vom 05.08.2014. Fachhochschule Köln: Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften: Soziale Arbeit. [https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/fo1/skript\\_interviewsqualinhaltsanalyse-fer-tig-05-08-2014.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/fo1/skript_interviewsqualinhaltsanalyse-fer-tig-05-08-2014.pdf), zuletzt geprüft am 26.03.2023.

Walk, Heike 2008: Partizipative Governance: Beteiligungsformen und Beteiligungsrechte im Mehrebenensystem der Klimapolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



## Anhang

### Anlage 1: Übersicht der für den komparativen Vergleich als Quellen herangezogenen Primärquellen

Kürzel	Quelle
MK_1	Interview mit einer/einem Vertreter:in der Gemeinde Kirchanschöring
MK_2	Interview mit einer/einem Vertreter:in des Markts Postbauer-Heng
MK_3	Interview mit einer/einem Vertreter:in des Markts Postbauer-Heng
MK_4	Schriftliches Interview mit einer/einem Gemeinwohl-Berater:in
Gemeinde Kirchanschöring 2018	Gemeinwohlbericht der Gemeinde Kirchanschöring
Gemeinde Kirchanschöring 2023a	Unterseite der Homepage der Gemeinde Kirchanschöring
Gemeinde Kirchanschöring 2023b	Unterseite der Homepage der Gemeinde Kirchanschöring
Gemeinde Kirchanschöring 2023c	Unterseite der Homepage der Gemeinde Kirchanschöring
Markt Postbauer-Heng 2020	Auszug aus dem Sitzungsbuch des Marktes Postbauer-Heng vom 30.03.2020
Markt Postbauer-Heng 2021	Gemeinwohlbericht des Markts Postbauer-Heng
Markt Postbauer-Heng 2023	Unterseite der Homepage des Marktes Postbauer-Heng



Anlage 2: Interviewleitfaden

- Zu Beginn des Interviews:
- Vorstellung der eigenen Person und des Forschungsprojekts
- Erläuterung des Datenschutzes:
- Information über Aufzeichnung des Interviews
- Verwendet wird ausschließlich die Tonspur, die verschriftlicht wird
- Nachfrage bezüglich Unkenntlichmachung des Namens
- Interview dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken

**Leitfrage, Erzählimpuls**

**Memospalte (Welche Kategorie soll mit der Leitfrage abgedeckt werden?)**

Erzählimpuls 1 (Eröffnung des Gesprächs, oft biografisch orientiert)  
ca. 5 Minuten

Erste persönliche Erfahrungen mit dem Thema Gemeinwohl-ökonomie

1a: Zu Beginn würde mich interessieren, wann und wie haben Sie das erste Mal von der Gemeinwohlökonomie gehört? Konnten Sie die GWÖ schon, bevor sie in Ihrer Kommune erstmals thematisiert wurde?

1b: Was war Ihr persönlicher erster Eindruck von der GWÖ?

Erzählimpuls 2 ca. 7 Minuten

Policy-Cycle Phase 1: Problemdefinition

- Inoffiziell-öffentliche Ebene
- Soziale Konstruktion
- Beteiligte Akteur:innen
- Öffentliche Kommunikation

2a: Wie kam es dazu, dass die GWÖ bzw. die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz in Ihrer Kommune zum Thema wurde?

2b: Wurde die GWÖ in Ihrer Kommune zuerst von der Politik oder der Verwaltung auf die Agenda genommen? In welchen Gremien wurde zuerst über die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz beraten?

Policy-Cycle Phase 2: Agenda Setting

- Offiziell-politische/administrative Ebene
- Outside Initiation Modell, Inside Initiation Modell, Mobilisation
- Beteiligte Akteur:innen

2c: War mit der GWÖ die Erwartung verbunden, dass damit ein konkretes Problem bearbeitet werden könnte? (z. B. Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Soziale Gerechtigkeit, etc.)

**Fragen zur Aufrechterhaltung des Gesprächsflusses**

1. Was war Ihre Motivation, um sich an der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz zu beteiligen?
2. Gibt es auch Aspekte an der GWÖ, die Sie kritisieren würden?
3. Denken Sie, die GWÖ kann ein Beitrag zur Umsetzung der SDGs sein?

1. Wer hat die GWÖ in Ihrer Kommune erstmals thematisiert?
2. Wer gab den Anstoß, um auf der politischen Ebene/der Verwaltungsebene über die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz zu beraten?
3. Ging dem Aufkommen des Themas GWÖ eine öffentliche Debatte über ein bestimmtes Problem voraus?
4. Haben sich einzelne politische Akteur:innen/Verwaltungsmitarbeitende besonders für die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz eingesetzt?
5. Haben sich außenstehende Akteur:innen (Vereine, Verbände, Kirchen, Wirtschaft) bei Politiker:innen der Verwaltung für die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz eingesetzt?
6. Haben die SDGs eine Rolle bei den Überlegungen zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz gespielt?



<p>Erzählimpuls 3 ca. 7 Minuten</p> <p>3a: Wie sind die Beratungen über die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz auf der politischen Ebene/der Verwaltungsebene abgelaufen?</p> <p>3b: Waren auf dem Weg zum Beschluss zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz Hürden zu überwinden?</p>	<p>Policy-Cycle Phase 3: Politikformulierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Mitteln, Wegen und Zielen zur Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz</li> <li>• Identifizierung von Policy-Netzwerken</li> <li>• Aufgabenteilung</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wann und wo wurde die Entscheidung getroffen, einer Gemeinwohl-Bilanz in Ihrer Kommune zu erstellen? (Gremium/Akteur:innen)</li> <li>2. Ist der Beschluss zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz öffentlich einsehbar?</li> <li>3. Wie waren die Mehrheitsverhältnisse im Gemeinderat beim Beschluss zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz?</li> <li>4. Wurde ein Budget für die Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz festgelegt?</li> <li>5. Wurden bei der Beschlussfassung auch die Zuständigkeiten für die Bilanzerstellung festgelegt?</li> <li>6. Gab es in der Verwaltung Mitarbeitende, die sich gegen die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz ausgesprochen haben?</li> </ol>
<p>Erzählimpuls 4 ca. 10 Minuten</p> <p>4a: Wie lief die Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz in Ihrer Kommune ab?</p> <p>4b: Welche Akteur:innen waren an der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz beteiligt und wie lief die Zusammenarbeit zwischen Ihnen ab?</p> <p>4c: Welche Schwierigkeiten und Hindernisse traten bei der Erstellung der Bilanz auf und wie wurden sie überwunden?</p> <p>4d: Gab es einen Audit zu der erstellten Bilanz? Wie verlief dieser Audit?</p>	<p>Policy-Cycle Phase 4: Implementation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligte Akteur:innen</li> <li>• Programmkonkretisierung</li> <li>• Ressourcenbereitstellung</li> <li>• Top-Down-Ansatz und Bottom-Up-Ansatz</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wurde zu Beginn ein Ablauf- und Organisationsplan zur Erstellung der Bilanz erstellt?</li> <li>2. Wie war das für die Bilanzerstellung zuständige Team zusammengesetzt und organisiert?</li> <li>3. Wie wurden die Verwaltungsmitarbeitenden und politischen Akteur:innen in den Prozess einbezogen?</li> <li>4. Waren ehrenamtliche Akteur:innen an der Bilanzerstellung beteiligt?</li> <li>5. Wie unterstützten Gemeinwohl-Berater:innen den Erstellungsprozess?</li> <li>6. Wurde bei der Bilanzerstellung ein Bezug zu den SDGs hergestellt?</li> <li>7. Gab es während des Erstellungsprozesse Unstimmigkeiten unter den beteiligten Akteur:innen?</li> <li>8. Wurden für die Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz finanzielle Mittel benötigt? Waren diese in ausreichendem Maße verfügbar?</li> <li>9. Waren die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen ausreichend?</li> <li>10. Wie waren die Ergebnisse des Audits zur Gemeinwohl-Bilanz?</li> <li>11. Wie viel Zeit verging von der Fertigstellung der Bilanz bis zu ihrer Veröffentlichung?</li> </ol>
<p>Erzählimpuls 5 ca. 10 Minuten</p> <p>5a: Wie bewerten Sie im Rückblick den Ablauf der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz?</p> <p>5b: Wurden aus den Ergebnissen der Gemeinwohl-Bilanz neue Impulse für Ihre Kommune abgeleitet?</p> <p>5c: Wie geht es in Zukunft mit der GWÖ in Ihrer Kommune weiter?</p>	<p>Policy-Cycle Phase 5: Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Output und Outcome</li> <li>• Verhältnis von Aufwand und Ertrag</li> <li>• Akteur:innen</li> <li>• Öffentliches Feedback</li> </ul> <p>Policy-Cycle Phase 6: Re-definition bzw. Terminierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsfindung</li> <li>• Akteur:innen</li> <li>• Veränderung der Rahmenbedingungen</li> </ul> <p>Ende des Interviews</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Würden Sie im Nachhinein etwas am Erstellungsprozess der Gemeinwohl-Bilanz ändern?</li> <li>2. Welche konkreten Maßnahmen wurden auf Basis der Ergebnisse der Gemeinwohl-Bilanz ergriffen?</li> <li>3. In welchen Bereichen wurden durch die Erstellung der Bilanz Fortschritte erzielt? (z. B.: Klimaschutz)</li> <li>4. Ist es geplant, in den nächsten Jahren eine weitere Gemeinwohl-Bilanz in Ihrer Kommune zu erstellen?</li> </ol>
<p>Erzählimpuls 6 ca. 3 Minuten</p> <p>Wir sind jetzt am Ende des Interviews, gibt es noch etwas, das Sie gerne hinzufügen möchten?</p>		



Fragen zur Aufrechterhaltung des Gesprächs:

- Können Sie mir das genauer erklären?
- Können Sie mir dafür ein Beispiel nennen?
- Wie meinen Sie das?
- Mich würde noch interessieren, ob ...
- Verstehe ich dich richtig, dass ...
- Sie haben vorhin gesagt, dass ...
- Sie haben vorhin gesagt, dass ..., aber steht das nicht im Widerspruch zu...?
- Was mir noch unklar ist, ...