

Cornelia Kühn

Wirtschaftswandel als Kulturwandel?

Die Gemeinwohl-Ökonomie als möglicher Wegbereiter für eine Kultur wechselseitiger Verbundenheit

Cornelia Kühn

Economic Change as Cultural Change? The Economy for the Common Good as a Possible Enabler of a Culture of Mutual Connectedness

Abstract: The article analyzes the development of new post-capitalist practices with their possible effects on the transformation of self-images and self-conceptions using the example of the economy for the common good. To this end, the connection between the current subject order, the present social crises and the complex entanglement of the prevailing mode of production and life is explained. A socio-ecological transformation would therefore also have to be linked to the emergence of an alternative subject culture which is oriented towards cooperation and community. The Association of Common Good Economy (Verein der Gemeinwohl-Oekonomie) and common good-oriented companies are used in this research as a space to observe social-cultural practices and new forms and conventions of cooperation in their acceptance and dissemination. On the one hand, it shows that these companies, with their values based on cooperation, social and global justice and ecological responsibility, and with their participatory organizational structures, offer opportunities for countercultural practices and make utopias tangible, so that social change and self-change are being made possible on a small scale. On the other hand, by means of detailed examples the inconsistencies of social-cultural practices and the hybrid mixture of subject forms become clear and comprehensible in their specific context.

Keywords: post-growth, economy for the common good/common good economy, sustainability, subjectification, cultural change

Einleitung

„Merkwürdig: Obwohl Werte die Grundorientierung, die ‚Leitsterne‘ unseres Lebens sein sollten, gelten heute in der Wirtschaft ganz andere Werte als in unseren alltäglichen zwischenmenschlichen Beziehungen. In unseren Freundschafts- und Alltagsbeziehungen geht es uns gut, wenn wir menschliche Werte leben: Vertrauensbildung, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Respekt, Zuhören, Empathie, Kooperation, gegenseitige Hilfe und Teilen. Die ‚freie‘ Marktwirtschaft beruht auf den Systemspielregeln Gewinnstreben und Konkurrenz. [...] Dieser Widerspruch ist nicht nur ein Schönheitsfehler in einer komplexen und multivalenten Welt, sondern eine kulturelle Katastrophe; er spaltet uns im Innersten – sowohl als Individuum als auch als Gesellschaft“ (Felber 2012: 21). Mit die-

sen Sätzen beginnt Christian Felber die Darstellung seines Konzepts der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ). Wie aber soll dieser Widerspruch seiner Meinung nach gelöst werden und vor allem – wie kommt die vorgeschlagene Lösung bei den Menschen an? Diesen aktuellen Fragen bin ich in meinem Forschungsprojekt¹ zur Gemeinwohl-Ökonomie in den vergangenen zwei Jahren ethnografisch nachgegangen. In dem Aufsatz möchte ich sie im Rahmen größerer sozial- und kulturtheoretischer Debatten analysieren, um so einen Beitrag zu den Überlegungen postkapitalistischer Wirtschaftsmodelle in einer „Welt in/als Krise“ zu leisten.²

Die gegenwärtig bestehende „multiple Krise“³ (Brand/Welzer 2019: 313) beschreibt Sighard Neckel in seinem Forschungsprogramm „Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit“ (2018) mit der Vernutzung grundlegender für die Gesellschaft notwendiger Ressourcen. Er benennt dabei die „natürlichen Ressourcen des Ökosystems, die ökonomischen Ressourcen gesellschaftlichen Wohlstands, die sozialen Ressourcen von Sorge, Fürsorge und Solidarität oder die subjektiven Ressourcen von beruflicher Leistungsfähigkeit und privater Lebensführung“ (Neckel 2018: 11). Die in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten Fragen zur Lösung der verschiedenen Probleme beziehen sich dabei oftmals nur auf einzelne Bereiche der zum Teil als konjunkturell wahrgenommenen Krisen.⁴ Auch Zukunftsvisionen einer nachhaltigen Entwicklung beinhalten nicht immer grundlegende strukturelle Änderungen – wie beispielsweise bei den Überlegungen zu einer „Green Economy“.⁵ Demgegenüber stehen wissenschaftliche Diskussionen zu einer gesellschaftlichen Transformation, die den Zwang zum ökonomischen Wachstum überwinden und eine nachhaltige Postwachstumsgesellschaft etablieren müsste, um der als strukturell wahrgenommenen multiplen Krise zu begegnen.⁶ Auch aktivistische Bewegungen und Alternativprojekte proben – bislang eher in einer Nische – alternative

- 1 DFG-Forschungsprojekt: Nachhaltige Entwicklung von unten? Die Gemeinwohl-Ökonomie zwischen utopischen Visionen, zivilgesellschaftlichen Initiativen und basisdemokratischen Entscheidungen, Laufzeit: 05/2019–04/2022. Seit Beginn des Forschungsprojekts nahm ich regelmäßig an dem Plenum des Vereins der Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg sowie an der Sommerwoche der Gemeinwohl-Ökonomie vom 22.–27. Juli 2019 in Mannheim teil und führte Interviews mit gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen in Berlin.
- 2 Zu bisherigen Forschungen zur Gemeinwohl-Ökonomie vgl. das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN) der Universitäten Flensburg und Kiel (<https://www.uni-flensburg.de/nec/forschung/givun/>, zuletzt aufgerufen am 24.06.2021) sowie eine Auswahl an Publikationen aus dem GIVUN-Verbundprojekt: Brink et al. 2019; Kny 2020; Sommer 2018; Wiefek/Heinitz 2018.
- 3 Oft wird sie auch Vielfachkrise genannt, vgl. Demirović et al. 2011.
- 4 Zu der getrennten Wahrnehmung der verschiedenen Krisen siehe Brand 2009: 4.
- 5 Zu den verschiedenen Imaginationen von Zukünften der Nachhaltigkeit siehe die DFG-Kollegforschungsgruppe „Zukünfte der Nachhaltigkeit“ an der Universität Hamburg. Vgl. Adloff/Neckel 2019: 167–193; Adloff/Neckel 2020: 7–22; Adloff et al. 2020.
- 6 Vgl. einführungsdazu Dörre et al. 2019; Jackson 2013a; Kallis et al. 2015; Latouche 2015; Muraca 2014; Paech 2014; Schmelzer/Vetter 2019.

Formen des Zusammenarbeitens und -lebens. Eine dieser Alternativen ist die Gemeinwohl-Ökonomie (Felber 2012) mit dem darin vorgeschlagenen Weg eines strukturellen Wandels zu einer sozial und global gerechten, ökologisch verantwortlichen und solidarischen Zukunft. Mithilfe veränderter wirtschaftlicher Anreizmechanismen sieht das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie vor, einen Pfadwechsel einzuleiten – von der „imperialen Lebensweise“ (Brand/Wissen 2017) der gegenwärtigen „Externalisierungsgesellschaft“ (Lessenich 2019: 61 ff.) hin zu einer Gesellschaft, die auf Kooperation und Partizipation, gegenseitiger Wertschätzung und einem mitfühlenden, solidarischen Miteinander und mit der Umwelt basiert und als eine Kultur der wechselseitigen Verbundenheit – des Interbeing (Eisenstein 2017) – bezeichnet werden kann.

In diesem Beitrag soll die kulturelle Dimension der sozial-ökologischen Transformation und die Herausbildung neuer postkapitalistischer Diskurse und Praktiken am Beispiel der Gemeinwohl-Ökonomie beleuchtet werden. Dafür wird zu Beginn der Zusammenhang der derzeitigen Subjektordnung mit den gegenwärtigen gesellschaftlichen Krisen und der komplexen Verschränkung der aktuellen nicht-nachhaltigen Produktions- und Lebensweise erläutert. Mit einer sozial-ökologischen Transformation wäre auch eine alternative Subjektkultur mit einem veränderten Selbstverständnis verbunden, das in dem Beitrag als idealtypisches Subjektmodell in der notwendigen Kürze entworfen wird.⁷ Die Akteure der Gemeinwohl-Ökonomie sind darum bemüht, mithilfe alternativer Werte und partizipativer Organisationsstrukturen einen sozialen und kulturellen Wandel zu initiieren. Der Verein der Gemeinwohl-Ökonomie wie auch die gemeinwohlorientierten Unternehmen bieten daher einen geeigneten Forschungsraum, um alternative Subjektformen und die mögliche Herausbildung neuer kultureller Praktiken und neuer Formen und Konventionen des Miteinanders in ihrer Akzeptanz und ihrer Verbreitung zu beobachten. Unsere als „Externalisierungsgesellschaft“⁸ beschriebene moderne Wachstumsgesellschaft bestimmt mit ihren Wachstumszwängen nicht nur die wirtschaftlichen Bedingungen und die demokratischen Institutionen des Wohlfahrtsstaates, sie prägt auch die kollektiven Muster der Lebensführung und konstituiert sich durch ein „komplexes Ensemble sich wechselseitig stützender sozialer Praktiken, Subjektivitätsformen und Normativitäten“ (Lessenich 2019: 64), die weiterhin meist unhinterfragt als selbstverständlich gelten. In diesem Zusammenhang werden in dem Beitrag auch die Grenzen der Ausbreitung einer neuen Subjektform, Widersprüchlichkeiten sozial-kultureller Praktiken und „kognitive Dissonanzen“ (Brand/

7 Zu den Begriffen Subjektformen, Subjektkulturen und Subjektordnung siehe Reckwitz 2006: 15 ff., 34 ff. sowie Alkemeyer et al. 2013: 18 ff.

8 Externalisierung meint den Strukturmechanismus kapitalistischer Wachstumsgesellschaften, um ihre Produktionsweise dauerhaft aufrechtzuerhalten. Die sechs Mechanismen der Externalisierung sind die Aneignung von Gütern und Ressourcen, ihre wirtschaftliche Ausbeutung, ihre materielle und symbolische Abwertung, die Auslagerung der Kollateralschäden und der Folgekosten in externe Wirtschafts- und Sozialräume, die Abschließung des eigenen Wirtschafts- und Sozialraums sowie die Ausblendung des gesamten Funktions- und Praxiszusammenhangs. Vgl. Lessenich 2019: 61–65.

Welzer 2019: 317) betrachtet, um die Schwierigkeit eines schnellen Mainstreaming – also eines Übergangs in gesamtgesellschaftlich anerkannte veränderte Praktiken und umfassend akzeptierte neue kulturelle Normen – deutlich zu machen.⁹ Auf der Basis meiner empirischen Forschung zu gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen in Berlin sowie zum Verein der Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg soll daher exemplarisch die performative Herausbildung von Subjektivität in ihren Möglichkeiten und in ihren Begrenzungen untersucht werden, um die Genese möglicher neuer Subjektformen praxeologisch nachzuvollziehen (Alkemeyer 2015: 27).

Die neoliberale Subjektform und Möglichkeiten der Veränderung

In den aktuellen Überlegungen zu Postwachstum und einer sozial-ökologischen Transformation werden die „Steigerungszwänge“ (Rosa 2019: 37), um die moderne Gesellschaft dynamisch zu stabilisieren, nicht nur als ursächlich für die Wirtschafts- und Finanzkrise, die ökologische Krise, die zunehmende soziale und globale Ungerechtigkeit sowie die gesellschaftliche Polarisierung angesehen.¹⁰ Sie stehen auch in Wechselwirkung mit der Herausbildung der gegenwärtigen Subjektform, dem „konsumtorischen Kreativsubjekt der Postmoderne“ (Reckwitz 2006: 500 ff.). Als Subjektform wird eine kulturell und historisch hervorgebrachte allgemeine und kollektiv gültige Form von Subjekthaftigkeit bezeichnet, die als normativ geltendes Ideal zu einer bestimmten historischen Zeit dient. Subjektformen sind also idealtypische spezifische kulturelle Formen, die „die Einzelnen in einem bestimmten historischen und sozialen Kontext annehmen, um zu einem vollwertigen, kompetenten, vorbildlichen Wesen zu werden“ (Reckwitz 2008: 9 f.), und zwar in den drei primären Bereichen der Subjektivation: Arbeit, Intimität und Technologien des Selbst. Durch einen kulturellen Wandel der Gesellschaft in den drei Sphären verändern sich auch die Subjektformen. Während sich von den 1920er bis in die 1970er Jahre in Deutschland die Subjektform der „Angestelltenkultur“ (Reckwitz 2006: 336 ff.) an dem Leitbild der sozialen Anpassung, der Emotionskepsis und dem Ideal der Selbstdisziplin und der Pflichterfüllung orientierte, begann in den 1970er Jahren die Befreiung der Subjekte aus der als kleinbürgerlich wahrgenommenen Alltagskultur mit der Leitmaxime der Selbstverwirklichung und der Selbstbestimmung. Statt einer Anpassung an festgelegte Funktionen in Beruf und Familie standen nun die eigenen Bedürfnisse und Vorstellungen im Vordergrund des Erlebens. Spätestens in den 1990er Jahren wurde die gelungene Selbstentfaltung allerdings zu einer neuen kulturellen Norm spätmoderner Subjektivität – verbunden mit dem bürgerlichen Konzept von Leistung und sozialem Status. Damit wurde das gegenkulturelle

9 Kritisch zu der Hoffnung auf ein schnelles Mainstreaming von Change Agents und auf die Ausbreitung von Nischenakteuren vgl. Brand/Welzer 2019: 314 ff.

10 Rosa schreibt von einer „ökonomisch-ökologisch-politisch-psychischen Quadrupelkrise“, wobei dieses Formationsmerkmal der Gesellschaft in eine „unabweisbare Eskalationslogik“ führt und nicht nachhaltig ist, vgl. Rosa 2019: 37 f.

Subjektideal des eigenen Lebens und des authentischen Ichs mit der sozialen Position in der Gesellschaft verknüpft – von den weltfremden Hippies oder Anarchist*innen hin zu den weltzugewandten Kreativen und Unternehmer*innen (Reckwitz 2020: 217).

Soziale Anerkennung in der spätmodernen Kultur verlangt damit sowohl einen erfolgreichen sozialen Aufstieg als auch das Singuläre, Außergewöhnliche und Individuelle des eigenen Lebens (Reckwitz 2020: 214 ff.). Durch die zunehmende „Ökonomisierung des Sozialen“ (Reckwitz 2020: 222) und dem damit verbundenen institutionalisierten Vergleichszwang (von Impact-Faktoren und Eliteuniversitäten über Szene-Stadtviertel und angesagte Jobs bis zu spektakulären Urlaubsreisen) muss die Attraktivität des eigenen Lebensstils nun aber nicht nur dem subjektiven Erleben entsprechen. Sie steht auch immer im konkurrenzhaften Vergleich mit den Anderen.¹¹ Zusätzlich wird das Muster der Steigerung, der Dynamisierung und der Effektivität von der Wirtschaft auf die Selbstentfaltung übertragen – zum Ideal des „expansiven und experimentellen Ich“ (Reckwitz 2020: 229). Der Zwang zum Neuen und zum Außergewöhnlichen betrifft dabei sowohl den Drang nach immer mehr und immer neuen materiellen Dingen als auch nach einem immer steigenden (beruflichen und/oder privaten) Erfolg und immer neuem Erleben.¹²

Dieses kollektive Muster der ständigen konkurrenzhaften Selbstoptimierung führt dabei oft zu Enttäuschungserfahrungen und Erschöpfungszuständen.¹³ Der damit verbundene Konsumismus ist aber mit sozialer Anerkennung, Status und Sinnstiftung verbunden: „If consumption plays such a vital role in the construction and maintenance of our social world, then asking people to give up material commodities is asking them to risk a kind of social suicide“ (Jackson 2013b: 66). Diese in unseren Subjektivierungsweisen tief verankerten Konsum- und Wachstumsorientierungen werden von Harald Welzer als „mentale Infrastrukturen“ (Welzer 2011: 30 ff.) bezeichnet.¹⁴ Entsprechend wäre eine sozial-ökologische Transformation auch mit einem kulturellen Wandel der Subjektform verbunden.

11 Vgl. dazu auch Lessenich 2019: 60: „Ob sich die gesellschaftlichen Akteure nun auf Produktions- oder Konsum-, auf Arbeits- oder Beziehungsmärkten bewegen: Immer und überall tun sich für sie Arenen des materiellen Wettbewerbs und der symbolischen Konkurrenz auf, Sphären der sozialen Bewährung und des interindividuellen Vergleichs.“

12 Kritisch in Bezug auf eine „weithin üblich gewordene, einseitige Fixierung der Wachstumskritik auf das Feld des Konsums, auf eine alternative Konsumethik bzw. auf transformative Praktiken des Konsumverzichts“ verweist Lessenich auf die Bedürfnisproduktion: „[W]ovon man gestern noch nicht einmal wusste, darauf mag man heute nicht mehr verzichten“, vgl. Lessenich 2019: 67.

13 Reckwitz benennt sechs soziokulturelle Mechanismen spätmoderner Enttäuschungsproduktion, vgl. Reckwitz 2020: 221 ff.

14 Auch Brand/Wissen beschreiben die Subjektivierung der imperialen Lebensweise, indem durch Konsum Differenz markiert wird zur Vergewisserung der eigenen sozialen Position, vgl. Brand/Wissen 2017: 59.

„[Degrowth is] a multi-faceted political project that aspires to mobilise support for a change of direction, at the macro-level of economic and political institutions and at the micro level of personal values and aspirations. Income and material comfort is to be reduced for many along the way, but the goal is that this is not experienced as welfare loss.“ (Kallis 2011: 878)

Prognosen über zukünftige Lebensformen und mögliche gegenkulturelle alternative Praktiken werden in soziologischen und kulturwissenschaftlichen Überlegungen nur vorsichtig angestellt, da man einerseits „mit dem subjektiven Eigensinn der Akteure“ (Brand/Welzer 2019: 315) rechnen muss und „ökologisch nachhaltige Praktiken gerade dann angenommen werden, wenn sie primär einen anderen praktischen Nutzen bieten“ (Brand/Welzer 2019: 318). Andererseits bilden sich Subjektivierungen und Selbstverständnisse aus dem engen Zusammenspiel von materiellen Verhältnissen, Werten und Ideen der Gesellschaft und sozialen wie auch kulturellen Praktiken.¹⁵ Prognosen über eine zukünftige Gesellschaftsentwicklung können daher nicht unabhängig von der wirtschaftlichen und politischen Entwicklung getroffen werden. Zudem wird auf die Eigendynamik gesellschaftlicher Entwicklungen verwiesen (Sommer/Welzer 2014: 97–109). Dennoch werden in Überlegungen zu einer Postwachstumsgesellschaft erste Ausblicke gewagt: So werden gegen-hegemoniale Praktiken in zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen als „Einstiegsprojekte“ (Brand/Welzer 2019: 327) beobachtet, aber auch „unspektakuläre Veränderungen der Produktions- und Lebensweise“ (Brand/Welzer 2019: 325), wie beispielsweise ökologischen Praktiken der Ernährung und der Mobilität bei jüngeren Menschen benannt. Außerdem wird auf die Effekte der Wachstums- und Externalisierungsgesellschaft verwiesen, die nun nicht mehr länger ausgelagert werden können, was zu veränderten Diskursen und einer stärkeren Bewusstwerdung der „gesellschaftlichen Produktion von internalisierten Systemzwängen“ (Lessenich 2019: 71) führt, die dadurch nun problematisiert werden können. In Hartmut Rosas Überlegungen zur Weltbeziehung der Subjekte in der modernen Gesellschaft als dem Streben nach „Unabhängigkeit“ und „Souveränität“ wird zur Lösung der aktuellen (und mit dem aktuellen Weltverhältnis verbundenen) Krisen eine „wechselseitig konstitutive Beziehung“ (Rosa 2019: 45) zur Natur, Geschichte, den politischen Institutionen, den Mitmenschen und als Selbstverhältnis vorgeschlagen, was mit dem Begriff der „Resonanz“ gefasst wird. Diese Art des „Bezogenenseins“ wird mit der „Haltung des Hörens und Antwortens“ und dem „Aspekt der Fürsorge“ beschrieben, die weder beherrscht noch gehorcht, sondern in einem resonanten Verhältnis zueinander besteht mit der „Bereitschaft, sich berühren und verwandeln zu lassen“ (Rosa 2019: 46 f.). Ein solch resonantes Miteinander sollte laut Rosa auch im „politischen Gemeinwesen“ vor-

15 Vgl. dazu die praxistheoretischen Überlegungen von Beck 1997: 339 ff., Knecht 2005: 223 ff., Reckwitz 2017 sowie in Bezug auf die Analyse des Weltverhältnisses als Wurzel einer Sozialformation vgl. Rosa 2019: 40.

herrschen, damit „im Zusammenhandeln etwas Gemeinsames entstehen kann“ (Rosa 2019: 50).

In der idealtypischen Subjektkultur einer nachhaltigen Postwachstumsgesellschaft würde also vermutlich die Wertschätzung für Kooperation und soziale Gerechtigkeit, Gemeinsinn und Gemeinwohl steigen, wobei soziale Anerkennung mit solidarischem Handeln, einem Gefühl der Verbundenheit, mit Genügsamkeit und der Übernahme von Verantwortung für die Gemeinschaft assoziiert wäre statt wie bislang mit Individualität, Konsum, materiellem Wohlstand und einem auf Konkurrenz aufbauenden sozialen Aufstieg.¹⁶ Das würde aber bedeuten, die aktuelle „imperiale Lebensweise“ (Brand/Wissen 2017) in den westlichen Gesellschaften aufzugeben und die „damit einhergehenden Formen von Über- und Unterordnung sowohl der sozialen Gruppen als auch der Geschlechter- und der ethnisierten Verhältnisse“ (Brand 2015: 16) aufzulösen. Soziale Mobilität und Gendergerechtigkeit als bisherige politische Antwort auf soziale Ungerechtigkeit beruhen demgegenüber auf dem „Versprechen einer Fluchtmöglichkeit“, was wenig dazu beiträgt, die „sozialen Bindungen und die zivilgesellschaftliche Verbundenheit zu pflegen, die eine Demokratie erfordert“ (Sandel 2020: 356).¹⁷

Vielfältige Tendenzen in die Richtung einer Änderung von Wertvorstellungen, Selbstverständnissen und sozialen Praktiken zeigen sich nicht nur bei der Ausweitung alternativer solidarischer Wirtschaftsformen wie der solidarischen Landwirtschaft, den genossenschaftlichen Haus- und Wohnprojekten und Ökodörfern oder neuen Formen von Commons wie Urban Gardening, Open-Source-Hard- und Software oder Repair Cafés.¹⁸ Auch werden Risse in der aktuellen idealtypischen Subjektform immer deutlicher. Neben Burnout und Erschöpfungszuständen breiten sich im Berufsleben zunehmend innere Kündigung oder ein freudloser „Dienst nach Vorschrift“ aus, dem mit Motivationsmaßnahmen, Vorschlägen von Personalentwicklung und der Darstellung von

16 Vgl. dazu auch Bender 2012: 213 f.; Dierksmeier 2016: 277–346; Eisenstein 2017.

17 Stattdessen sollte es laut Sandel in einer nachhaltigen Gesellschaft die Möglichkeit geben, sich als „Mitglieder des gemeinschaftlichen Projekts zu fühlen und ein würdiges Leben zu haben – auch ohne sozialen Aufstieg“. Die damit verbundene Demut vor allen Menschen und mit der Natur würde die Gesellschaft von der „brutalen Ethik des Erfolgs, die uns auseinandertreibt“ wieder zurückführen und „über die Tyrannei der Leistung hinaus auf ein weniger erbittert geführtes, großzügigeres öffentliches Leben“ (Sandel 2020: 362) verweisen. Auch Friederike Habermann fordert für eine Postwachstumsgesellschaft reziproke, ebenbürtige Beziehungen und „strukturelle Gemeinschaftlichkeit, welche Kooperation statt Konkurrenz fördert und Menschen andere Entfaltungsmöglichkeiten eröffnet“ (Habermann 2014: 43). Vgl. dazu auch die Überlegungen zu Grundpfeilern einer Postwachstumsgesellschaft in Muraca 2014: 77–90, die verschiedenen vorgeschlagenen Wege zu einer wachstumsunabhängigen Gesellschaft in Adler/Schachtschneider 2017 sowie weitere Überlegungen zu strukturellen und kulturellen Änderungen in Akademie solidarische Ökonomie 2012; Brand/Wissen 2017: 165–185; Dalmer 2020: 140–143; Göpel 2020; Schneidewind 2018; Schneidewind/Zahrnt 2013; Sommer/Welzer 2014; WBGU 2011; Weizsäcker/Wijkman et al. 2017.

18 Vgl. dazu beispielhaft Andreas 2015; Baier et al. 2016; Grewe 2017; Mohr et al. 2012; Müller 2012; Pöhl et al. 2017; Scholze-Irrlitz 2019; Tauschek/Grewe 2015; Vetter 2021.

Führungsqualitäten in Managementberatungen begegnet wird.¹⁹ Außerdem – oder infolge dessen – finden in den Großstädten tibetische Tempel mit Achtsamkeits- und Meditationskursen regen Zulauf, ebenso wie Einführungskurse in Gewaltfreie Kommunikation, Resilienz, Tiefenökologie oder in soziokratische Organisationsmodelle zum Erlernen neuer Techniken des Selbst, des Umgangs miteinander und mit der Natur, die als Indikatoren einer „subjektiven Nachhaltigkeit“ (Neckel 2018: 18 f.) begriffen werden können. Aber auch kulturessenzialistische Tendenzen und fundamentalistische Strömungen mit dem Bezug auf eine (rückwärtsgewandte) kollektive Identität einer Gemeinschaft nehmen zu (Reckwitz 2020: 42 ff.).

Das sind nur einige kurze Beispiele, die aufzeigen können, dass sich derzeit andere Subjektformen als Gegenmodell zum neoliberalen Hyperindividualismus neu herausbilden oder wieder erstarken. Die skizzierte Subjektform des „konsumtorischen Kreativsubjekt(s) der Postmoderne“ ist laut Reckwitz nur eine, wenn auch zunehmend dominierende Ordnung seit den 1990er Jahren. Subjekte existieren aber nicht im Singular, sondern in wechselnden und feldspezifischen Subjektformen, die sich performativ im praktischen Vollzug entfalten (Reckwitz 2006: 34–50). Laut Alkemeyer sind „Subjektivität und Praktiken [...] als ein ko-konstitutiver Verweisungszusammenhang zu denken“ (Alkemeyer 2015: 26). In den konkreten Wechselwirkungen von gesellschaftspolitischen Diskursen, wirtschaftspolitischen Strukturen und sozial-kulturellen Praktiken werden Subjektivitäten, Selbstbilder und Selbstverständnisse jeweils verhandelt, (re)produziert oder transformiert.²⁰ In unterschiedlichen Praktiken und mit verschiedenen Partizipant*innen kann sich Subjektivität daher neu bilden oder verändern. Die Gemeinwohl-Ökonomie mit ihren alternativen Wertvorstellungen soll in diesem Beitrag als diskursiver Rahmen und die gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen mit ihren veränderten Organisations- und Anerkennungsmustern als alternative ökonomische Strukturen betrachtet werden, um die darin stattfindenden sozial-kulturellen Praktiken und die sich herausbildenden Subjektformen in ihrer Widersprüchlichkeit zu untersuchen. In der folgenden Analyse werden die normativen kulturellen Leitlinien der Gemeinwohl-Ökonomie in ihrer subjektivierenden Dimension betrachtet. Dafür werden die explizit die Subjekte adressierenden Diskurse und Praktiken in gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen und im GWÖ-Verein Berlin-Brandenburg in den Blick genommen. Einführend dazu wird das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie in kurzen Stichworten dargestellt.

19 Vgl. Sarah Jankowski: Die „innere Kündigung“ vermeiden – Führungsaufgabe Motivation. Zentrum für Management- und Personalberatung (<https://www.zfm-bonn.de/blog/die-innere-kuendigung-vermeiden-fuehrungsaufgabe-motivation/>, zuletzt aufgerufen am 24.06.2021).

20 Vgl. Beck 1997: 339 ff., Knecht 2005: 223 ff.; einführend zur Subjektanalyse siehe Reckwitz 2008.

Kooperation und Verbundenheit als Basis der Gemeinwohl-Ökonomie

Das von Christian Felber entwickelte alternative Wirtschaftsmodell strebt die Mehrung des Gemeinwohls anstelle der Mehrung des Kapitals an (Felber 2012: 35). Damit sollen die Anreizmechanismen, die in der aktuellen kapitalistischen Marktwirtschaft die in Konkurrenz zueinander stehenden Unternehmen zu einer Profitmaximierung auf Kosten der Umwelt und der Menschen nötigen, aufgelöst und die wirtschaftlichen Strukturen so umgewandelt werden, dass ein kooperatives Miteinander im Streben um das größtmögliche Gemeinwohl ermöglicht wird. Unter Gemeinwohl gefasst werden dabei die Werte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung.


Zur Umsetzung des Konzepts werden Unternehmen angeregt, eine Gemeinwohl-Bilanz anhand sozial-ökologischer und ethischer Kriterien zu erstellen. Die Gemeinwohl-Matrix beinhaltet umfassend soziale, ökologische, demokratische und kooperative Aspekte und bewertet nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens, sondern auch das Unternehmen selbst wie beispielsweise die Bezahlung oder die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, die ökologische Verantwortung der im Unternehmen Beschäftigten, aber auch die sozial-ökologischen Standards der Zuliefererfirmen und des Finanzdienstleisters oder den Nutzen des Unternehmens für zukünftige Generationen. Die Bewertung der verschiedenen Bereiche ist dabei normativ festgelegt. Ein kooperativer, partizipativer und sozial-ökologisch verantwortungsvoller Umgang miteinander und mit der Umwelt werden dabei besser bewertet als hierarchische Organisations- und konkurrenzhaftere Wirtschaftsformen. Als Anreiz für das veränderte Gemeinwohlstreben soll zukünftig eine veränderte Besteuerung dienen, sodass sich ein werteorientierter Unternehmensfokus entwickeln kann. Diese Veränderung des Steuerrechts soll auf basisdemokratischem Weg stattfinden.²¹ Mehr als 2.000 Unternehmen unterstützen bislang das Modell, wovon rund 500 Mitglieder der Gemeinwohl-Ökonomie sind oder bereits eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben.²²

Die in meiner Forschung²³ untersuchten gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen in Berlin waren trotz ihres unterschiedlichen Betätigungsbereichs oftmals bereits vor der Bilanzierung sozial-ökologisch orientiert. Das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie und die damit verbundene Gemeinwohl-Bilanz wurden von ihnen dennoch als ein lang ersehntes Mittel angesehen, um den Sinn ihres unternehmerischen Handelns und die damit verbundenen Leitwerte des Unternehmens abzubilden und sich als Mitgestalter*innen einer neuen Wirtschaftsethik und eines gesellschaftlichen Wandels

21 Ausführlicher dazu siehe Giselbrecht/Ristig-Bresser 2017; Kühn 2019.

22 Vgl. <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/>, zuletzt aufgerufen am 03.02.2021.

23 Die Spannweite der von mir untersuchten Firmen reicht von einer Zahnarztpraxis und kleineren Beratungsunternehmen für Wasserwirtschaft oder für nachhaltigen Tourismus über eine mittelgroße Biobäckerei und einem Großhandel für ökologische Tiefkühlkost bis hin zu einer gesetzlichen Krankenversicherung und einer großen Gebäudereinigungsfirma.

GEMEINWOHL-MATRIX 5.0				
GEMEINWOHL ÖKONOMIE 				
WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Lieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ-PARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung


Infos GWÖ: www.ecogood.org Kontakt: Berlin-Brandenburg@ecogood.org 

Abb. 1: Gemeinwohl-Matrix 5.0, <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>

einsetzen zu können.²⁴ Darüber hinaus wurde die Gemeinwohl-Bilanz genutzt, um sich weiter prozesshaft und im gegenseitigen Austausch in Richtung eines Gemeinwohls zu entwickeln.²⁵ Auch wenn die Bilanzierungsergebnisse bislang keinen finanziellen oder steuerlichen Vorteil bringen, stellen sie dennoch einen symbolischen Wert dar und zeichnen das Unternehmen für die Unternehmer*innen selbst, aber auch für Kund*innen, Mitarbeitende und für andere Unternehmen als wertorientiert, nachhaltig, klimaverträglich und zukunftsgerecht aus.²⁶

24 Vgl. dazu beispielhaft die Einleitungen der Gemeinwohlberichte von Ökofrost & SinnBIOse 2019 (https://oekofrost.de/wp-content/uploads/2019/02/WEB_Oekofrost_GWÖE_Bericht.pdf, zuletzt aufgerufen am 08.07.2020) sowie von BTE Tourismus- und Regionalberatung 2018 (<https://www.bte-tourismus.de/2020/06/08/zweiter-gemeinwohlbericht/>, zuletzt aufgerufen am 08.07.2020).

25 Vgl. dazu beispielhaft den Gemeinwohlbericht von der Zahnarztpraxis am Kreuzberg 2018, S. 9 (<https://issuu.com/zahnarztpraxisamkreuzberg/docs/gemeinwohl-bericht-2018>, zuletzt aufgerufen am 08.07.2020).

26 So entschieden sich beispielsweise Kund*innen und Mitarbeiter*innen der gemeinwohl-bilanzierten Sparda Bank München explizit für diese Bank, weil sie ein GWÖ-Unternehmen ist. Vgl. dazu die Interviews mit gemeinwohlorientierten Unternehmen in Scheffler/Lieber 2018: 103. Dieses Herausstellungsmerkmal konnte von einigen Berliner Unternehmen ebenfalls für die Akquise neuer Kund*innen genutzt werden, auch wenn es eher ein Nebeneffekt war und nicht die Hauptmotivation für die Gemeinwohl-Bilanzierung der Unternehmen darstellte.

In ihrem Versuch, den Weg einer sozial-ökologischen Transformation voranzutreiben und neue Formen und soziale Praktiken des gemeinschaftlichen und ökologischen Wirtschaftens nach innen im Unternehmen wie auch in der Außenwirkung zu entwickeln, gehen die Bemühungen der Unternehmen über das Erstellen der Gemeinwohl-Bilanz oftmals weit hinaus. So stehen sie einerseits als Gesprächspartner*innen bei Informationsveranstaltungen der Gemeinwohl-Ökonomie bei Umweltfestivals, bei kirchlichen oder politischen Veranstaltungen, bei der Wandelwoche und beim Heldenmarkt zur Verfügung, um über ihre Erfahrungen zu berichten und damit die Diskurse über die Möglichkeit einer alternativen Wirtschaftsform zu stärken. In den jeweiligen Unternehmen werden andererseits auch neue Formen der Kommunikation und des Austauschs entwickelt, um in Kooperation mit anderen Unternehmen die gewünschte Steigerung des Gemeinwohls zu erreichen. So wurde durch das gemeinwohl-bilanzierte Unternehmen *Märkisches Landbrot* ein jährlich stattfindender runder Tisch mit den Kunden- und Zuliefererbetrieben ins Leben gerufen, bei dem transparent über die Wertschöpfungskette berichtet wird und langfristig Lieferverträge und Fixpreiszusagen ausgehandelt werden. Diese Art der transparenten Darstellung der Lieferkette und die Aushandlung der Preise schafft dabei, laut Aussage des Unternehmens, zum einen Vertrauen bei den Kund*innen und zum anderen die Sicherheit bei den Getreidelieferant*innen, unabhängig vom Tagespreis wirtschaften zu können.²⁷

Eine partnerschaftliche Lieferantenbeziehung und faire Preisbildung stehen auch bei anderen gemeinwohlorientierten Unternehmen im Vordergrund wie beispielsweise bei Ökofrost, einem Spezialgroßhandel für Bio-Tiefkühlkost.²⁸ Dass nicht Gewinn an oberster Stelle steht, sondern ein partnerschaftlicher Umgang mit den Geschäftspartner*innen als eine „Win-Win-Situation“, führt dabei – laut dem Unternehmen – manchmal zu Irritationen im wirtschaftlichen Umfeld.²⁹ Um die sozial-ökologische Verantwortung auch in den Lieferketten zu gewährleisten, müssen manche Unternehmen allerdings auch die Zusammenarbeit mit bisherigen Lieferant*innen beenden, wenn diese nicht bereit sind, die notwendigen Umwandlungen vorzunehmen.³⁰

Ein ähnlich kooperatives Vorgehen wird auch innerhalb der Unternehmen angestrebt wie beispielsweise bei der *Zahnarztpraxis am Kreuzberg*. Der Geschäftsführer der

27 Interview mit dem Geschäftsführer der Märkisches Landbrot GmbH, Christof Deinert, am 12.06.2020. Siehe auch: Aktionsgemeinschaft fair & regional Bio Berlin-Brandenburg (<https://fair-regional.de/>, zuletzt aufgerufen am 08.07.2020) sowie Scheffler/Lieber 2018: 112 f. Bei dem Ranking der Nachhaltigkeitsberichte vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und Future 2018 erreichte die Demeter-Bäckerei Märkisches Landbrot innerhalb der KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) den fünften Platz.

28 Vgl. den Gemeinwohlbericht der Ökofrost GmbH von 2019, S. 9 (https://oekofrost.de/wp-content/uploads/2019/02/WEB_Oekofrost_GWOE_Bericht.pdf, zuletzt aufgerufen am 08.07.2020).

29 Interview mit Katharina Gerull, Assistentin der Geschäftsführung der Ökofrost GmbH, am 26.05.2020.

30 Vgl. Antje von Drewitz, Geschäftsführerin des Bergsportausstatters Vaude, beim DBU Online-Salon 30 Jahre DBU: „Nachhaltig in die Zukunft“ – Nachhaltig Wirtschaften am 01.02.2021.

Zahnarztpraxis hatte seinen Mitarbeiter*innen angeboten, sich an den betriebswirtschaftlichen Entscheidungen als Miteigentümer*innen zu beteiligen. Allerdings wollten die Mitarbeiter*innen lieber angestellt bleiben und nicht das betriebswirtschaftliche Risiko für die weitere Existenz der Praxis mittragen. Um dennoch die Meinung der Mitarbeiter*innen bei wichtigen Entscheidungen zu erfahren und die Eigeninitiative der Beschäftigten zu fördern, hat der Geschäftsführer daraufhin ein wöchentlich stattfindendes gemeinsames Frühstück als Team Meeting in der Praxis eingeführt, bei dem er über anstehende Entscheidungen informiert und die Wünsche und Belange der Mitarbeitenden erfragt.³¹ Ein ähnliches Format wurde auch in dem Unternehmen *F&P Stock Solution* in Form eines abteilungsübergreifenden monatlichen Treffens durch den Geschäftsführer eingeführt, bei dem über die Situation und die Belange der Mitarbeiter*innen geredet wird und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert und gestaltet werden können.³² Andere Firmen, wie beispielsweise die Unternehmensberatung für Wasserver- und entsorgung *confideon*, arbeiten nach einem soziokratischen Modell mit noch flacheren Hierarchien. Es gibt zwar zwei Geschäftsführer des Unternehmens, in den einzelnen Beratungsprojekten hat aber jede*r Projektleiter*in die Verantwortung, auch wenn die Geschäftsleiter des Unternehmens in dem einzelnen Projekt mitarbeiten.³³ Bei neu gegründeten jungen Unternehmen wie beispielsweise dem Berliner Getränkeflaschenhersteller *soulbottles*³⁴ oder der unabhängigen Biermarke *Quartiermeister*³⁵ werden kooperative und gemeinwohlorientierte Ansätze noch stärker implementiert. So arbeitet *soulbottles* ebenfalls mit einer soziokratischen Organisationsstruktur und hat zusätzlich das Unternehmen im Juni 2018 in Verantwortungseigentum übertragen. Das bedeutet, dass *soulbottles* nicht mehr im Besitz der Gründer*innen ist, sondern die *soulproducts GmbH* jetzt den Mitarbeiter*innen gehört und damit weder verkäuflich noch vererbbar ist.³⁶ Auch das Unternehmen *Quartiermeister* arbeitet mit Konsentscheidungen im Team und unterstützt mit seinem Gewinn soziale Projekte in der Nachbarschaft, wobei die Auswahl der Projekte von einem ehrenamtlichen Verein

- 31 Interview mit Matthias Eigenbrodt, Geschäftsführer der Zahnarztpraxis am Kreuzberg, am 30.01.2020. Vgl. auch den Gemeinwohlbericht von der Zahnarztpraxis am Kreuzberg, S. 39–41 (<https://issuu.com/zahnarztpraxisamkreuzberg/docs/gemeinwohl-bericht-2018>, zuletzt aufgerufen am 08.07.2020) sowie Matthias Eigenbrodt bei der Pressekonferenz der Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg am 14.05.2019. Eine ähnliche Erfahrung wird auch von Martin Strele, Geschäftsführer der Kairos gGmbH in einem Interview erläutert, vgl. Scheffler/Lieber 2018: 105.
- 32 Julius Göllner, Geschäftsführer F&P Stock Solution, bei der Pressekonferenz der Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg am 14.05.2019.
- 33 Interview mit Dirk Jakubczick, Berater und Projektleiter bei *confideon* Unternehmensberatung GmbH, vom 03.02.2020. Siehe auch <https://www.confideon.de/start.html>, zuletzt aufgerufen am 14.01.2021.
- 34 <https://www.soulbottles.de/>, zuletzt aufgerufen am 12.01.2021.
- 35 <https://quartiermeister.org/de/>, zuletzt aufgerufen am 12.01.2021.
- 36 Siehe <https://www.soulbottles.de/soulblog/impact/purpose-economy-soulbottles-gehört-sich-selbst>, zuletzt aufgerufen am 12.01.2021.

kontrolliert wird, an dem jede*r teilhaben kann.³⁷ Und auch *Quartiermeister* ist dabei, das Unternehmen in ein Purpose-Unternehmen umzuwandeln und damit sich selbst zu gehören, damit es sicher und dauerhaft dem freien Markt entzogen und ein Verkauf des Unternehmens unmöglich gemacht wird. Die Gründer und Geschäftsführer von *Quartiermeister* erhalten dann zwar weiterhin die Stimmrechte, aber nicht die Gewinnrechte. Die Gewinne werden entweder in das Unternehmen reinvestiert oder gespendet.³⁸ Die beiden Gründer der mittlerweile gut etablierten Biermarke verzichten damit also auf den Gewinn zugunsten einer nachhaltigen und sinnvollen Wirtschaft, die allen zugutekommt: Ganz nach ihrem Motto „*Quartiermeister – Zum Wohle aller*“.³⁹

Strukturelle Herausforderungen und kulturelle Grenzen kooperativer und sozial-ökologischer Praktiken

Die werteorientierte und kooperative Ausrichtung der gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen und die postkapitalistischen Praktiken ihrer Gründer*innen und Mitarbeiter*innen stoßen aber derzeit auch an strukturelle und kulturelle Grenzen.⁴⁰ Deshalb soll an dieser Stelle untersucht werden, wie soziale Anerkennung in den gemeinwohlorientierten Unternehmen und in der Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie erlangt wird und inwieweit sich Subjektivitäten dabei neu bilden oder verändern können. Dabei sollen besonders die Widersprüche und Ambivalenzen in der Praxis herausgefiltert werden, die aus dem Nebeneinander unterschiedlicher Wirtschaftslogiken und verschiedener Welt- und Selbstverständnisse entstehen.

So beklagt ein Projektleiter des Beratungsunternehmens für Wasserwirtschaft *confideon* die Schwierigkeit, Kund*innen „in Richtung Gemeinwohl“ zu lenken, damit diese mehr „Verantwortung für unsere Gesellschaft“ übernehmen.⁴¹ Sein Unternehmen könne zwar sehr kompetente Beratung in der Wassersauberkeit liefern, ihr Wissen über die mögliche Reduzierung des Energieverbrauchs in den Wasserbetrieben wird aber nicht angefragt, was ihn als Umweltingenieur an der Sinnhaftigkeit der Beratungstätigkeit zweifeln lasse:

„Also mir wär’s zum Beispiel ein riesen Anliegen, die Unternehmen der Wasserver- und -entsorgung dazu zu motivieren – sei es über einen Gemeinwohlbericht oder über die Erkenntnis – dass sie mehr zur Energiewende beitragen. Das machen sie bislang nicht. Das sehen sie nicht als ihre Aufgabe. Das ist nicht in der Satzung. [...] Aber die Heraus-

37 Siehe <https://quartiermeister.org/de/quartiermeister/>, zuletzt aufgerufen am 12.01.2021.

38 Siehe <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Purpose-Unternehmen-Aufbruch-in-eine-neue-Wirtschaft-141594>, zuletzt aufgerufen am 14.01.2021.

39 Siehe <https://quartiermeister.org/de/quartiermeister/#unser-manifest>, zuletzt aufgerufen am 14.01.2021.

40 Zu strukturellen Grenzen durch das Wirtschaftlichkeitsgebot bei Unternehmen des öffentlichen Dienstes sowie beim öffentlichen Vergaberecht siehe Kühn 2020: 49.

41 Interview mit Dirk Jakobczick, Berater und Projektleiter bei *confideon* Unternehmensberatung GmbH, am 03.02.2020.

forderung, die ich jetzt bei uns gesellschaftlich sehe, die ist, dass das alles viel stärker vernetzt werden muss. Man kann die Systeme nicht alle einzeln sehen. Zum Beispiel war es in der Vergangenheit so, dass die Kläranlage in einer Kommune der größte Energieverbraucher in der Kommune schlechthin ist. Weil [...] diese ganze Anlage mit den Pumpen usw. verbraucht unendlich viel Energie. Und [...] es gibt jetzt schon in der Branche die Entwicklung hin zur energieautarken Kläranlage. [...] Aber damit können wir unseren Kundenunternehmen nicht kommen. Da schicken sie uns vom Hof sozusagen.“⁴²

Er benennt noch weitere Möglichkeiten der Energieeinsparung bei den Kläranlagen, z. B. indem die Reinigungstücher, die sich nicht im Wasser auflösen, nicht ins Abwasser geworfen werden oder bestenfalls gar nicht erst produziert werden, da sie im Abwasser verklumpen und die Pumpen verstopfen, was ebenfalls eine große Energiebelastung darstellt.⁴³ Eine kooperative und partizipative Struktur der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmen sowie ein grundlegendes Interesse aller Unternehmen an der gemeinschaftlichen Verbesserung (in diesem Fall) ökologischer Kriterien im Sinne einer Verbesserung des Gemeinwohls wäre aus seiner Sicht notwendig, um die eingangs genannte Herausforderung der ökologischen Krise zu bewältigen. Dafür wären seiner Meinung nach staatliche oder kommunale Rahmenbedingungen notwendig, die von Unternehmen wie seiner Beratungsfirma mitgestaltet werden könnten. Abschließend äußert er noch die Zukunftshoffnung:

„Die Erkenntnis dieser Zusammenhänge würde vielleicht mehr greifen, wenn wir über den GWÖ-Ansatz, wenn [die Wasserwerke] in diesen Prozess [einer Gemeinwohl-Bilanzierung] reingehen würden. Also das hätte ein sehr positives Zukunftsbild. Ich glaube auch, dass das von den jungen Menschen, [...] wenn sie mitbekommen, dass sie nur alteingefahrene Missstände verwalten – schon auf hohem technischen Niveau und mit guten engagierten Unternehmen. Aber wenn sie dann merken, dass sie gar nicht etwas zum Besseren entwickeln können, dann werden sie das so nicht hinnehmen. [...] Es gibt auch schon einen Vorzeigebericht – das ist die Stadtentwässerung Stuttgart. Und die sind an der Stelle für mich auch wirklich so ein Vorreiter, wo ich denke: Ja, es geht doch! [...] Die Stadt hat beschlossen das zu machen. [...] Und dann [hat] sich die Stadtentwässerung Stuttgart, ihr stadteigenes Unternehmen, bereiterklärt: Ja, wir machen da mit! Also es ist jetzt nicht so, dass das ein Öko-Pionier-Unternehmen ist, die Stadtentwässerung Stuttgart. Aber man sieht ja auch, dass sie sich da auf sehr tiefgehendem Niveau Gedanken gemacht haben.“⁴⁴

Neben solchen strukturellen Schwierigkeiten der fehlenden Vernetzung und der fehlenden Anreizmechanismen für eine gemeinsame (ökologische) Verantwortlichkeit der Unternehmen zeigen sich auch Widersprüchlichkeiten bei der Übertragung veränderter sozial-ökologischer Praktiken und neuer kultureller Normen in gemeinwohlorien-

42 Ebd.

43 Ebd.

44 Ebd.

tierten Kontexten. Ähnlich wie die Unternehmen meist bereits vor der Bilanzierung ökologisch, sozial und partizipativ eingestellt und ausgerichtet waren, sind auch viele der Mitarbeitenden in ihrem Verhalten ökologisch reflektiert, konsumkritisch und mehr an einer von ihnen als sinnvoll wahrgenommenen Beschäftigung als an einem hohen Verdienst interessiert.⁴⁵ Mehrere Unternehmen berichten außerdem davon, dass sich wegen ihrer werteorientierten Ausrichtung und ihrer partizipativen Organisationsstruktur Mitarbeiter*innen und Praktikant*innen explizit bei ihnen beworben haben.⁴⁶ Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch die respektvolle Atmosphäre im Team, die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Möglichkeit des selbstverantwortlichen Arbeitens wird ebenfalls von vielen Unternehmen betont.⁴⁷ Auch manche Kund*innen wechseln wegen der Gemeinwohl-Bilanzierung zu dem jeweiligen Unternehmen.⁴⁸ Diese Entscheidungen werden aber vorrangig von Akademiker*innen und jungen Universitätsabsolvent*innen getroffen, die ihr ökologisches Verhalten mit ihrem Lebensstil verbinden und sich so auch sozial positionieren können. Azubis zum Beispiel bei der Biobäckerei *Märkisches Landbrot*⁴⁹ interessieren sich bislang weniger für die Gemeinwohl-Ökonomie ebenso wie manche Mitarbeiter*innen in großen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten. Dies betrifft vor allem die Unternehmen, die schon lan-

45 Ein Mitarbeiter eines gemeinwohlorientierten Beratungsunternehmens zur Wasserwirtschaft sagte im Interview, dass er auf den Wechsel in ein anderes Unternehmen aus der Flugzeugindustrie, in dem er das Doppelte verdient hätte, verzichtet hat, da er als Umweltingenieur nicht an einer Flugzeugentwicklung mitarbeiten wollte. Vgl. Interview mit Dirk Jakubczick, Berater und Projektleiter bei confideon Unternehmensberatung GmbH, am 03.02.2020.

46 Beispielsweise bei dem nachhaltigen Tourismusunternehmen BTE Tourismus. Interview mit dem Geschäftsführer Hartmut Rein am 07.07.2020.

47 Es gibt aber auch Gegenbeispiele, bei denen eine Umstellung auf eine partizipative Organisationsstruktur auf Widerstände bei den bisherigen „langjährigen“ Abteilungsleitern stoßen würde, ein Interesse an Mitbestimmung insgesamt bei den Mitarbeitenden begrenzt ist oder die gewünschte Selbstverantwortung bei der Arbeit ohne externe Kontrolle z. T. nicht stattfindet. Vgl. Interview mit einem gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen am 13.05.2020. Zum Schutz der Mitarbeitenden wurden die Angaben anonymisiert.

48 So berichtet Matthias Eigenbrodt, Geschäftsführer der Zahnarztpraxis am Kreuzberg, von ca. 20% Patient*innen, die wegen der GWÖ-Bilanz zu ihnen gekommen sind (Interview mit Matthias Eigenbrodt am 30.01.2020). Auch die gemeinwohl-bilanzierte staatliche Krankenkasse BKK ProVita hat in der Vertriebsregion Berlin-Brandenburg einen Zuwachs an Kund*innen zu verzeichnen, da der Vertriebsleiter explizit mit der GWÖ bei Veranstaltungen wie dem Heldenmarkt geworben hat. In anderen Vertriebsregionen war der Zuwachs deutlich geringer (Interview mit Stephan Lampel, Vertriebsleiter Berlin der BKK ProVita, am 20.05.2020). Allerdings stellt eine Gemeinwohl-Bilanzierung für andere Kund*innen auch ein Ausschlusskriterium dar. So berichtet Martin Strele, einer der beiden Geschäftsführer des österreichischen Kairos-Instituts für Wirkungsforschung & Entwicklung: „Die klassischen Wirtschaftsakteure im Vorarlberg sind wachstumsorientiert. Für die Landesregierung und Wirtschaftskammer ist die Gemeinwohlbilanz daher eine Generalanklage bzw. Gefahr für ihr Wirtschaftsmodell. Das haben wir auch gespürt, bis heute. Trotzdem haben wir die GWÖ-Bilanz natürlich kommuniziert, auf die Website gestellt“ (Scheffler/Lieber 2018: 105).

49 Interview mit dem Geschäftsführer der Märkisches Landbrot GmbH, Christof Deinert, am 12.06.2020.

ge bestehen und in denen sich die Geschäftsführer*innen erst in den letzten Jahren für die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie begeistert haben. Diese Unternehmen waren zwar auch vorher schon sozial und wertschätzend gegenüber ihren Mitarbeiter*innen und Kund*innen ausgerichtet, die ökologischen und partizipativen Aspekte wurden aber erst in den letzten Jahren und auch durch die Gemeinwohl-Bilanzierung verstärkt in Angriff genommen.

Um eine Veränderung der Lebensweise auch bei diesen Mitarbeitenden zu erreichen, werden von den Geschäftsführer*innen, soweit möglich, die strukturellen Rahmenbedingungen für eine solche sozial-ökologische und partizipative Transformation geschaffen. So stehen in den Unternehmensräumen meist frisches Bio-Obst und fair gehandelter Kaffee zur Verfügung. Es besteht für die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit einer Teilzeitarbeit bzw. einer 30-Stunden-Woche. In manchen Unternehmen gibt es Meditationsräume, um Achtsamkeitsübungen oder angebotene Meditationen zu praktizieren. Oftmals werden kostenlose Weiterbildungen, Workshops und Vorträge zu veganer Ernährung und zu gesunden Lebensmitteln, zu Leitwerten des Unternehmens und einer wertschätzenden Unternehmenskultur oder zu Selbstorganisation und holokratischer Organisationsform angeboten und in der Betriebszeitung erläutert. Ein wichtiger Aspekt des Gemeinwohls und einer klimaverträglichen und enkeltauglichen Gesellschaft ist das Thema CO₂-Verbrauch durch Fleischkonsum und durch Mobilität, was ebenfalls mit in die Bilanzierung einfließt.⁵⁰ Die Unternehmen versuchen daher, für die Angestellten eine CO₂-reduzierte Mobilität zum und am Arbeitsplatz zu ermöglichen und sie zu einer Umstellung ihres Fahr- und Ernährungsverhaltens anzuhalten. Dafür werden Dienstfahräder angeboten oder Fahrgemeinschaften organisiert und gemeinsame Kochveranstaltungen durchgeführt. Die Geschäftsführer*innen gehen dabei oftmals als Vorbild voran. Eine „moralische Keule“ wird allerdings nicht rausgeholt – wie einige Geschäftsführer*innen betonen.⁵¹

In manchen Interviews wird es dennoch als Herausforderung benannt, die Mitarbeitenden „mitzunehmen“.⁵² Das zeigt sich auch beispielhaft an verschiedenen Missverständnissen. So irritierte die Angestellten eines Unternehmens, dass ihr Chef – als Inhaber eines gut gehenden Unternehmens – mit öffentlichen Verkehrsmitteln zum Firmengelände kam. Seine Intention war es dabei, mit seinem Verhalten die Mitarbeiter*innen anzustecken und sie ihrerseits zu bewegen, die S-Bahn zu nutzen.

50 Der Punkt C 3 der Gemeinwohl-Matrix beinhaltet die „Förderung ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter*innen“.

51 „Wir sprechen das mal an, machen uns auf Dinge aufmerksam. Aber wir geben da keine moralische Keule. So geht's ja nicht!“ Interview mit Hartmut Rein, Geschäftsführer von BTE Tourismus, am 07.07.2020. Vgl. auch den Gemeinwohlbericht von Quartiermeister, https://quartiermeister.org/media/filer_public/49/fd/49fd1ee6-f8da-49b0-910d-631d101c75f5/2015_-_quartiermeister_-_gemeinwohlbericht.pdf, S. 17, zuletzt aufgerufen am 15.01.2021.

52 Z.B. Interview mit Matthias Eigenbrodt, Geschäftsführer der Zahnarztpraxis am Kreuzberg, am 30.01.2020.

Die Reaktion der Beschäftigten darauf war aber eine andere. Die Angestellten waren entsetzt: „Das können Sie nicht machen! Gerade als Geschäftsleitung! Das gehört sich einfach nicht!“⁵³ Dabei zeigen sich die als mentale Infrastrukturen bezeichneten gesellschaftlichen Muster von sozialer Anerkennung durch Konsum und Statusobjekte.⁵⁴ Seine Werbung für eine CO₂-freie Mobilität führte aber dennoch zu einer Veränderung. Ein Angestellter der Firma kam von sich aus zu seinem Chef mit der Bitte um ein Fahrrad als Dienstfahrzeug. Als Hausmeister legt er jetzt 10–15 km täglich bei Wind und Wetter mit seinem Dienstrad zurück, eine Entscheidung, die – laut Betriebszeitung – auch bei den Kund*innen gut ankommt.⁵⁵ Dennoch war der Hausmeister bislang nicht bereit, auf seinen Dienstwagen ganz zu verzichten, obwohl ihm 200 € zusätzlicher Verdienst im Monat dafür angeboten wurden.⁵⁶

Auch die Mitarbeiter*innen eines anderen gemeinwohl-bilanzierten Unternehmens reagierten eher reserviert auf das Angebot, ihrerseits auch die öffentlichen Verkehrsmittel zu nehmen oder Dienstfahrräder zu nutzen wie ihr Chef. Als in dem Stadtviertel allerdings eine städtische Parkraumbewirtschaftung eingeführt wurde und die Mitarbeitenden für das Parken ihres Privatfahrzeugs Parkgebühr hätten zahlen müssen, veränderte sich das Interesse an einem Dienstrad und die Bereitschaft für eine Umstellung der Mobilität stieg von da an deutlich. Für die *Zahnarztpraxis am Kreuzberg* konnten nun gleich fünf Dienstfahrräder neu erworben werden.⁵⁷ Inwieweit dadurch auch das Nutzen eines Fahrrads in der Freizeit der Mitarbeiter*innen zugenommen hat, konnte von dem Geschäftsführer im Interview jedoch nicht beantwortet werden. Das Beispiel zeigt, dass nachhaltige Praktiken wie Fahrradfahren oder das Nutzen der öffentlichen Verkehrsmittel dann angenommen werden, wenn es zur günstigeren Alternative der Mobilität wird.⁵⁸ Damit werden gegenkulturelle Alternativen erlebbar

53 Mario Wodara, Geschäftsführer von Gebäudeservice Wodara, bei seinem Impulsvortrag am 20.02.2020 bei der Konferenz „Klimapositiv! Konferenz für Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie in Berlin-Brandenburg“, Berlin, 19./20.02.2020. Als Kompromiss hat der Geschäftsführer sich jetzt einen Hybridwagen zugelegt, fährt aber weiterhin häufig mit dem Fahrrad oder nimmt die öffentlichen Verkehrsmittel, vgl. Interview mit Sebastian Hemme, Nachhaltigkeitsbeauftragter der Gebäudeservice Wodara GmbH, am 13.05.2020.

54 Vgl. dazu Brand/Wissen 2017: 59: „Subjektivierung hat auch eine körperliche Dimension. [...] Herrschaft wird dadurch gleichsam ‚natürlich‘. Sie reproduziert sich in dem Bestreben, durch Konsum Differenzen zu markieren, sich der eigenen sozialen Position zu vergewissern und sich selbst zu verwirklichen. [...] Vermittelt über den Konsum, wird sie zu einem Treiber der imperialen Lebensweise.“

55 Der mit dem Fahrrad kommt. Artikel in der Unternehmenszeitschrift Qualitrauben. Informationen für Interessierte, Nr. 13/2020: 4.

56 Interview mit Sebastian Hemme, Nachhaltigkeitsbeauftragter der Gebäudeservice Wodara GmbH, am 13.05.2020.

57 Interview mit Matthias Eigenbrodt, Geschäftsführer der Zahnarztpraxis am Kreuzberg, am 30.01.2020. Vgl. auch Matthias Eigenbrodt bei der Pressekonferenz der Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg am 14.05.2019.

58 Vgl. dazu Brand/Welzer 2019: 318.

gemacht, die gegebenenfalls auch als routinisierte Praktiken in den Alltag einfließen können.

Ebenso ist die Umstellung der Ernährung auf fleischreduzierte Kost bei vielen jungen gemeinwohlorientierten Unternehmen fast selbstverständlich. Bei anderen, vor allem größeren Unternehmen wird diese Umstellung ebenfalls versucht, den Mitarbeitenden „schmackhaft zu machen“ und als einen Schritt in eine ökologische Zukunft wertzuschätzen. In einem gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen mit 255 Mitarbeiter*innen, das in seinem Leitbild explizit auf vegane Kost rekurriert, wird im Gemeinwohlbericht auch belegt, dass beim Mittagstisch-Angebot im Unternehmen 79% der Mitarbeiter*innen vegetarische oder vegane Kost wählen (51% vegetarisch, 28% vegan, 19% Fleisch, 2% Fisch).⁵⁹ Diese überdurchschnittlich häufige Wahl vegetarischer und veganer Kost lässt sich sicher mit der Wertschätzung und auch einer sozialen Verpflichtung gegenüber dem Leitbild des Unternehmens erklären. Eine komplette Umstellung der Ernährungsgewohnheiten findet aber bislang nicht statt, wie der Berliner Vertriebsleiter des Unternehmens etwas resigniert berichtet:

„Also diese ganze GWÖ-Geschichte und dass wir so sind, wie wir sind, dass wir die vegane Ernährung propagieren und dahinterstehen, so wie ich persönlich auch, das machen wir erst seit 2014. Die Mitarbeiter, die sollten natürlich mitgenommen werden auf dieser Reise, und das ist sehr, sehr schwer. [...] Wenn wir zum Beispiel eine Betriebsfeier haben, wir haben zweimal im Jahr so eine Betriebsversammlung, da gibt's auch was zu essen. Da gibt's ein veganes Buffet und ein nicht veganes Buffet. Und es gehen zehn Prozent der Leute zu dem veganen Buffet und wenn ich dann mit Leuten dastehe und sage: Hey, du bist auch Veganer? [Sagen sie:] Nee, nee, ich hol mir jetzt hier nur mal die Vorspeisen. Also man kann den Leuten das nicht reindrücken. [...] Es wird immer wieder versucht, darauf einzugehen in der internen Kommunikation. Wir haben ein Intranet, wo man das lesen kann. Da wird immer wieder informiert. Dann haben wir unsere Mitglieder-Zeitung, die natürlich die Mitarbeiter auch lesen. Und da spielen immer die Themen Ernährung, GWÖ, Nachhaltigkeit – das spielt immer eine Rolle [...]. Naja, aber wir sind einfach sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Versicherten ein ganz normaler Querschnitt durch die Gesellschaft. Und ich kann jetzt nicht sagen, dass man bei uns in der Firma freiwillig jetzt Dinge versucht besser zu machen. Das Gefühl habe ich nicht. Nee. Nee, nee, gar nicht. [...] Also ich bin zum Beispiel im Vertrieb der Einzige, der sich vegan ernährt, bis auf die Leiterin des Vertriebs-Innendienstes. [...] Und, das muss man jetzt mal ganz kritisch sagen: Die Vertriebskollegen, wenn wir irgendwo mal essen gehen, dann schaffen sie es noch nicht mal an diesem einen Abend im Jahr [...] mal auf Fleisch zu verzichten. [...] Dann erzählen sie immer: Ja, ich esse ja nur ganz wenig. Aber selbst an dem Abend kriegen sie das nicht hin. So dass das, was [wir] eigentlich vorleben möchte[n], noch lange nicht bei jedem angekommen ist. Also wir predigen den ganzen Tag – wir predigen in Vorträgen, auf Messen und so weiter – das,

59 Gemeinwohl-Bilanz 2018/19: 45. Zum Schutz der Mitarbeitenden des Unternehmens wurde die Angabe anonymisiert.

was wir wollen. Aber in dem Moment, wo Feierabend ist, machen die Leute damit nicht weiter. Das ist die Erfahrung, die ich gemacht hab.“⁶⁰

Auch in einem anderen Unternehmen wird eine vegane oder vegetarische Ernährung vorgelebt. Zweimal in der Woche findet dort auf dem Firmengelände ein gemeinschaftliches Mittagessen statt – einmal mit Fleisch, der zweite Tag ist vegetarisch. Der Verwaltungsmitarbeiter des Unternehmens, der für Nachhaltigkeit und Gemeinwohl-Ökonomie im Unternehmen zuständig ist, sagt dazu: „Dafür gibt's immer mal wieder ein Lächeln von einzelnen Menschen. Aber es ist ein Mini-Schritt in die richtige Richtung – also in die nach meinem Empfinden richtige Richtung. Das wäre ein Beweis, dass Fleischkonsum nicht das Nonplusultra ist.“⁶¹

Diese Beispiele zeigen Gewohnheiten und als selbstverständlich betrachtete Ernährungsformen der Mitarbeiter*innen, die durch veränderte Diskurse und Anrufungen im Unternehmen sowie durch eine gelebte Praxis einiger Mitarbeiter*innen irritiert werden. Die unterschiedlichen ökologischen Praktiken im Unternehmen einerseits und im privaten Umfeld andererseits deuten auf die verschiedenen Selbstverständnisse in den unterschiedlichen sozialen Feldern hin. Dass die Gemeinwohl-Bilanzierung der Unternehmen dabei durchaus auch eine Rolle spielt, lässt sich an der folgenden Anekdote ablesen, die der Geschäftsführer der *Gebäudeservice Wodara GmbH* aus seinem Unternehmen erzählt:

„Ich habe da ein gutes Beispiel: Wir haben Restchemie und die konnte weg. Da sagte dann ein Mitarbeiter: Die können wir doch in die Toilette gießen. Dann sagte ein anderer: Hast du mal darüber nachgedacht? Wir sind GWÖ zertifiziert, da können wir das doch nicht in die Toilette gießen!“⁶²

Den Wunsch, durch die GWÖ-Orientierung des Unternehmens mit den veränderten Werthorizonten und Sinnkonstruktionen ein „Nachdenken“ bei den Mitarbeiter*innen zu erreichen und damit eine stärkere Beachtung der eigenen sozialen und kulturellen Praktiken zu bewirken bzw. für eine bewusste Entscheidung zu sensibilisieren, äußern auch andere Unternehmer*innen.⁶³ Damit werden Alternativen denk- und realisierbar gemacht und neue Subjektivierungsangebote unterbreitet.

60 Interview mit dem Vertriebsleiter eines gemeinwohl-bilanzierten Unternehmens am 20.05.2020. Zum Schutz der Mitarbeitenden des Unternehmens wurde die Angabe anonymisiert. Die Aussagen aus dem Interview beziehen sich explizit auf Abendveranstaltungen und auf die Freizeit der Mitarbeitenden.

61 Interview mit Sebastian Hemme, Nachhaltigkeitsbeauftragter der Gebäudeservice Wodara GmbH, am 13.05.2020.

62 Mario Wodara, Geschäftsführer der Gebäudeservice Wodara GmbH, bei der Pressekonferenz der Gemeinwohl-Ökonomie Berlin-Brandenburg am 14.05.2019. In dem Unternehmen wurde die bislang genutzte Reinigungschemie mehrheitlich durch umweltverträglichere und ökologische Reinigungsmittel ersetzt. Vgl. Interview mit Sebastian Hemme, Nachhaltigkeitsbeauftragter der Gebäudeservice Wodara GmbH, am 13.05.2020.

63 Vgl. Interview mit Hartmut Rein, Geschäftsführer von BTE Tourismus, am 07.07.2020 sowie schriftliches Interview mit Maximilian Begovic, Referent für Nachhaltigkeit bei der BKK ProVita, am 11.05.2020.

Neben den sozial-ökologischen Kriterien werden im Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie auch Gewaltfreie Kommunikation, ein empathischer, achtsamer und wertschätzender Umgang miteinander und mit unterschiedlichen Bedürfnissen sowie demokratische Mitbestimmung und Mitgestaltung in allen Bereichen betont und in der Gemeinwohl-Matrix normativ festgelegt und bilanziert (Felber 2012: 114–118). Deshalb sollen an dieser Stelle die Ambivalenzen zwischen bislang gewohnten und verinnerlichten mentalen Strukturen von Effektivität, Arbeitsmoral und hegemonialen Machtvorstellungen und dem gewünschten sozial- und gendergerechten, (basis-)demokratischen und wertschätzenden Umgang in der Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie exemplarisch dargestellt werden. Denn die Widersprüchlichkeiten zeigen sich nicht nur bei den Angestellten und Mitarbeitenden der gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen. Die Umwandlung von hierarchisch organisierten Unternehmen in eine partizipative Organisationsstruktur, die Akzeptanz der notwendigen Dauer basisdemokratischer Entscheidungsprozesse oder die Einführung einer gendergerechten Sprache und Gewaltfreier Kommunikation stoßen auch bei manchen Aktiven in der GWÖ-Bewegung auf Unverständnis, führen in der Kooperation zwischen den gemeinwohlorientierten Unternehmen zu Missverständnissen oder lassen sich aufgrund bestehender gesellschaftlich-hegemonialer Machtstrukturen bislang schwer transformieren.

Verschiedene Beispiele für die konflikthaften Wertmaßstäbe zum Umgang mit Zeit und Effektivität sowie für die weitere unhinterfragte Nutzung gewohnter sprachlicher und patriarchaler Muster zeigten sich bei der Sommerwoche der Gemeinwohl-Ökonomie vom 22. bis 27. Juli 2019 in Mannheim. Mehr als 100 Aktive aus Deutschland, Österreich und der Schweiz trafen sich dort für fünf Tage, um Strategien zum Vorantreiben der Gemeinwohl-Bewegung zu besprechen, Probleme zu lösen, Ideen zu teilen und gemeinsam Mut und Kraft zu schöpfen. Tagsüber fanden Workshops und Treffen der verschiedenen Akteur*innen-Kreise statt, die sich überregional in der GWÖ gegründet hatten. Akteur*innen-Kreise sind u. a. der AK Referent*innen, der Vorträge über die GWÖ anbietet, der AK Bildung, der kostenfreie Bildungsmaterialien und Workshops für Schulen entwickelt, der AK Kommunikation, der sich um die Kommunikationsstrukturen wie eine gemeinsame IT-Infrastruktur und Newsletter kümmert oder der AK Matrix-Entwicklung, der die GWÖ-Matrix für Unternehmen und für Regionen durch die bisherigen Erfahrungen in den Bilanzierungen weiterentwickelt.⁶⁴ Diese Arbeiten werden meist ehrenamtlich durchgeführt. Bei der Sommerwoche traf sich auch der AK Beratung, in dem die zertifizierten Berater*innen für das Erstellen der GWÖ-Bilanz sich gegenseitig austauschen und weitergebildet werden. Im Unterschied zu den anderen AKs sind die Berater*innen verpflichtet, an zwei Weiterbildungen pro Jahr teilzunehmen und werden für ihre Beratungsarbeit bezahlt. Auch sie arbeiten oft zusätzlich ehrenamtlich für die GWÖ-Bewegung und unterstützen die Idee einer werteorientierten

64 Zu den verschiedenen Akteur*innen-Kreisen siehe <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/akteurinnen-kreise/>, zuletzt aufgerufen am 02.02.2021.

Wirtschaft. Dennoch zeigten sich Unterschiede zwischen den Teilnehmer*innen der GWÖ-Sommerwoche aus den anderen AKs und den Berater*innen, wie das folgende Beispiel deutlich machen soll.

Die gemeinsamen Tage in Mannheim begannen mit einem großen Plenum, auf dem nach einem Morgenimpuls die Workshops des Tages vorgestellt und die Räume verteilt wurden. Auch die Berater*innen nahmen an dem Plenum teil, obwohl sie anschließend alle verpflichtend und ganztägig an den Workshops der AK Beratung teilnahmen. Einer der Berater empfand seine Teilnahme an dem morgendlichen Plenum als ziemliche „Zeitverschwendung“, da er ja nicht zu den anderen Workshops gehen konnte. Die Idee des gegenseitigen Interesses für die Themen der unterschiedlichen Workshops war für ihn offenbar nicht so plausibel, zumal in seiner „sonstigen“ Welt als freiberuflicher Kommunikations- und Personalberater Zeit- und Effektivitätskriterien eine große Rolle spielen.⁶⁵ Diese Diskrepanz zwischen dem AK Beratung und den anderen Sommerwochen-Teilnehmer*innen wurde auch vom Organisationsteam wahrgenommen und für die folgenden GWÖ-Sommerwochen wurde eine zeitliche Trennung zwischen der Weiterbildung der AK Beratung und der Sommerwoche vorgenommen.

Bei der Sommerwoche wurde auch immer mal wieder in teils ironischer, teils provokanter Art die gendergerechte Sprache eingefordert, beispielsweise wenn die Workshops nur für „Teilnehmer“, „Interessenten“ oder „Mitarbeiter“ angeboten wurden.⁶⁶ Die Schwierigkeit bei der Einführung der Gendergerechtigkeit in der Sprache zeigt sich auch bei Berliner Veranstaltungen der GWÖ. Die Reaktion auf Kritik ist dabei unterschiedlich. Einige der gemeinwohl-bilanzierten Unternehmer entschuldigen sich bereits im Voraus, falls ihnen im Reden mal wieder die männliche Sprache durchrutscht, in der sie sozialisiert wurden.⁶⁷ Andere GWÖ-Aktive gehen relativ ignorant mit den Wünschen nach Gendergerechtigkeit in der Sprache um.⁶⁸ Auch andere patriarchale Strukturen scheinen stark verinnerlicht und werden unhinterfragt weitergeführt. So äußerte ich mich bei einem Workshop bei der Sommerwoche kritisch gegenüber dem zur Diskussion gestellten Entwurf für eine Gemeinwohl-Bilanz für Privatpersonen, bei dem die Nutzung eines privaten Pkw mit Minuspunkten quittiert wird.⁶⁹ Statt dieser von mir als einseitig und moralisierend wahrgenommenen Bewertung war mein Vorschlag, in der Bilanz zusätzlich die notwendige Infrastrukturveränderung für mögliche

65 Feldnotiz vom 24. Juli 2019.

66 So wurden bei einem Morgenimpuls der Rap-Song und das Video „Sichtbar sein“ gezeigt – als Gedankenimpuls und Statement und ohne ausführliche kritische oder moralisierende Diskussion. Siehe: Pinkstinks Germany: Sichtbar sein, <https://www.youtube.com/watch?v=e4KQLwtgycM>, zuletzt aufgerufen am 04.02.2021.

67 Vgl. Mario Wodara, Geschäftsführer von Gebäudeservice Wodara, bei seinem Impulsvortrag am 20.02.2020 bei der Konferenz „Klimapositiv! Konferenz für Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie in Berlin-Brandenburg“, Berlin, 19./20.02.2020.

68 Beobachtungen bei meinen Feldforschungen im GWÖ-Verein Berlin-Brandenburg.

69 Siehe <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/privatpersonen/>, zuletzt aufgerufen am 03.02.2021.

alternative ökologische Praktiken mit abzufragen – also in diesem Fall beispielsweise die Notwendigkeit von Radwegen und Zugverbindungen für Wochenendausflüge mit Kindern ins Umland –, um dadurch die Möglichkeit zu haben, konstruktiv mit infrastrukturellen Missständen umzugehen. Vielleicht war meine Kritik zu pauschal geäußert oder ich habe den Konflikt zwischen dem Bestreben der Gemeinwohl-Bilanz für Privatpersonen, das individuelle Konsumverhalten durch den Selbsttest zu verändern, und der von mir favorisierten Strukturveränderung, um alternative ökologische Praktiken zu begünstigen, nicht klar genug dargestellt. Im Anschluss an den Workshop trat ein älterer Mann an mich heran und sagte mir, er sei Mental-Trainer und hätte bei mir eine innere Blockade gespürt. Er gab mir seine Visitenkarte – falls ich Interesse hätte, daran zu arbeiten.⁷⁰ Dieses zweifellos fürsorglich und wohlwollend für meine persönliche Entwicklung gemeinte Angebot des Mental-Coachs entspricht dabei patriarchalen Machtstrukturen, sodass es auf mich wenig einladend und hierarchisch wirkte.

Auch in der Arbeit des GWÖ-Vereins Berlin-Brandenburg lassen sich solche Widersprüchlichkeiten nachzeichnen. So waren manche Entscheidungen zur Institutionalisierung der GWÖ-Bewegung oder zur Teilnahme an angefragten Veranstaltungen dringend zu treffen oder wurden von einigen Aktiven als besonders relevant erachtet und fanden ohne vorherige basisdemokratische Abstimmung statt.⁷¹ Auch das Angebot einer GWÖ-Aktiven, eine halbe Stunde vor dem Plenum eine Achtsamkeitsmeditation durchzuführen, wurde sehr gern und mit großem Beifall angenommen. Allerdings hatten die ehrenamtlich Mitarbeitenden dann oft doch nicht die Zeit, eine halbe Stunde vorher zu erscheinen, oder waren erstmal ins Gespräch vertieft, sodass das Angebot „eingeschlafen“ ist. Und auch die in der GWÖ-Matrix favorisierte 30-Stunden-Arbeitswoche wird zwar bei manchen Unternehmen eingeführt,⁷² von den meisten engagierten Aktiven wird sie aber nicht eingehalten – auch nicht vom Initiator Christian Felber selbst. Dabei kollidieren das Bedürfnis nach einem öffentlichen Engagement für wirtschaftliche und politische Veränderungen mit der in Postwachstumstheorien vorgesehenen Zeit für Haus-, Garten- und Pflegearbeit. Allerdings wird soziale Anerkennung auch in GWÖ-Kontexten eher für engagierte Ehrenamtsarbeit vergeben als für Muße, Gartenarbeit oder das Berufen auf Zeitwohlstand.

70 Feldnotiz vom 23. Juli 2021.

71 Das Plenum des GWÖ-Vereins Berlin-Brandenburg trifft sich nur einmal im Monat in einer begrenzten Zeit, sodass basisdemokratische Entscheidungsprozesse zu allen angefragten Themen und Veranstaltungen zeitlich schwierig sind.

72 Matthias Eigenbrodt, Geschäftsführer der Zahnarztpraxis am Kreuzberg, hat für sich beschlossen, seine Arbeitszeit auf 30 h/Woche zu begrenzen und ist trotz des geringeren Verdienstes mit der Entscheidung sehr zufrieden. Vgl. Interview mit Matthias Eigenbrodt am 30.01.2020.

Eine Kultur wechselseitiger Verbundenheit als neue Subjektkultur in der Gemeinwohl-Ökonomie?

Das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie und seine Anwendung in Form der Gemeinwohl-Bilanz schafft den strukturellen Rahmen, ökologische, soziale, partizipative und demokratische Leitbilder als alternative Wertemaßstäbe in Wirtschaftsunternehmen stärker mit einzubeziehen und werteorientierte, als „postkapitalistisch“ (Neckel 2018: 20) bezeichnete soziale (Alltags-)Praktiken zu begünstigen. Die Gruppe der gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen generiert damit einen Raum, in dem alternative Handlungslogiken bestätigt und werteorientierte Glaubensmuster verstärkt werden. Dadurch werden zum einen soziokratische und holokratische Organisationsmodelle in Unternehmen bis hin zur Übertragung der Eigentumsrechte in eine Stiftung und die Überführung des Unternehmens in ein Verantwortungseigentum plausibel gemacht und können sich stärker ausbreiten. Zum anderen können mit den alternativen Wertekonzepten wie „Sinn statt Gewinn“, der Wertschätzung eines kooperativen, solidarischen und ökologischen Umgangs und eines empathischen Miteinanders gegenkulturelle Praktiken stabilisiert und Selbst- und Weltverständnisse verändert werden. Damit wird ein an alternativen Wertmaßstäben und Handlungslogiken orientiertes Subjektmodell als normativideales Muster gelungener Subjekthaftigkeit möglich und als neue Subjektform erlebbar.

Die dargestellten Beispiele zeigen dabei die (zum Teil auch produktive) Widersprüchlichkeit von Praktiken. Viele der Unternehmen, die alternative Wirtschaftsformen voranbringen wollen, nutzen die Gemeinwohl-Bilanz auch, um als Gruppe sichtbarer zu werden. Die Gemeinwohl-Ökonomie dient dabei als kultureller Code für potenzielle Kund*innen oder Mitarbeiter*innen,⁷³ was – in der kapitalistischen Marktlogik gedacht – auch einen Wettbewerbsvorteil verspricht. Auch die Nutzung von Dienstfahrrädern nach der Einführung der Parkraumbewirtschaftung erweist sich als ökonomischer Vorteil, weshalb es zu dieser Transformation alltäglicher Praktiken kam. Die alternativen Werte und kooperativen Verhaltensweisen in der Gemeinwohl-Ökonomie führen aber auch zu Irritationen von gewohnten Habitus- und Lebensstilmustern, die mentale Strukturen aufbrechen und alternative Praktiken ermöglichen können – wie die vegetarische Kost in der Betriebskantine oder die Einführung der gendergerechten Sprache bei der GWÖ-Sommerwoche zeigen. Dabei wird deutlich, wie sehr sich soziale Praktiken je nach sozialem Feld, nach Partizipant*innen und nach den entsprechenden Rollenanforderungen verändern, was in der Subjektivierungstheorie als „Hybridität“ (Reckwitz 2006: 19) bezeichnet wird. Dennoch stellt sich die Frage, welche Subjektkultur sich zu einer bestimmten Zeit und an einem bestimmten Ort als dominant und kollektiv geteilt herausbildet und sich damit quasi in den Körper „ein-

73 Vgl. Scheffler/Lieber 2018: 103 sowie das Interview mit Christof Deinert, Geschäftsführer der Märkisches Landbrot GmbH, am 12.06.2020 und das Interview mit Stephan Lampel, Vertriebsleiter Berlin der BKK ProVita, am 20.05.2020.

schreibt“. Bislang reproduziert sich der westliche nicht-nachhaltige Lebensstil, da die „Herrschaftsverhältnisse und die imperiale Lebensweise [...] so tief in ihn eingelassen sind und kaum bemerkt werden“ (Brand/Welzer 2019: 317). Um einen Pfadwechsel einzuleiten, werden in Postwachstumsüberlegungen und aktivistischen Bewegungen positive Beispiele als „Einstiegsprojekte“ (Brand/Welzer 2019: 326) und als „Halbinseln gegen den Strom“ (Habermann 2009) vorgeschlagen, die eine Gegenkultur aufzeigen und die kulturelle Hegemonie infrage stellen können, sodass eine Utopie als sinnvolle Möglichkeit erscheint. Darin sollen „andere politische Regeln, [...] gesellschaftliche Selbstverständlichkeiten und Leitbilder“ gelten, um eine „solidarische Lebensweise“ (Brand/Wissen 2017: 169) zu ermöglichen. Indem diese Alternativen erlebbar gemacht werden, können sie gesellschaftliche Veränderung und Selbstveränderung im Kleinen ermöglichen und damit zu einer Konstitution neuer Subjektformen beitragen.

Die von mir untersuchten gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen mit ihren auf Kooperation, soziale und globale Gerechtigkeit sowie ökologische Verantwortung fußenden Werten und ihren partizipativen Organisationsstrukturen stellen solche „Einstiegsprojekte“ dar. Trotz des Bezugs auf ein gemeinsames Konzept und trotz der Bilanzierung anhand einer geteilten Gemeinwohl-Matrix gibt es aber auch innerhalb der Gemeinwohl-Ökonomie Kritiken verschiedener Art, wobei diese für eine interne Weiterentwicklung durchaus erwünscht sind.⁷⁴ So wird beispielsweise angemerkt, dass auch in der GWÖ eine Vertrauensarbeit notwendig sei und man auf Leute zugehen sollte, statt sie zu belehren, und dass das Interesse bestehen sollte zu erfahren, „wie es ihnen geht bzw. was sie benötigen“.⁷⁵ Aus den Erfahrungen verschiedener Unternehmen wird auch berichtet, dass nicht jeder im Unternehmen Verantwortung übernehmen möchte,⁷⁶ dass Partizipation schwierig sein kann und nicht immer zum erwünschten Ergebnis führt⁷⁷ und dass das Transparent-Machen von Gehältern ebenfalls mit Schwierigkeiten verbunden sein kann.⁷⁸ Mit Blick auf das Werte-Entwicklungsmodell *Spiral Dynamics* (Beck/Cowan 1996) werden an der GWÖ-Bilanz auch die normativ vorgegebenen Werte und der dadurch festgelegte Entwicklungsweg kritisiert, der wenig Raum für eigene Wege und einen individuellen Kontext zulassen würde. Die klare Vorgabe in der GWÖ-

74 Um nicht der Bewegung und dem Konzept zu schaden, wird bei der Äußerung von Kritik zu Beginn meist auf die große Anhängerschaft mit der GWÖ-Bilanz verwiesen; vgl. Gerull 2014: 8.

75 Davide Brocchi, Initiative Tag des guten Lebens, Podiumsdiskussion bei der Online-Tagung zum Thema „Nachhaltige Transformation – Gute Arbeit – Neue Wirtschaftsdemokratie: Wie geht das zusammen?“ am 15.01.2021.

76 Nikolaus Förster, Geschäftsführer der Impulse Medien GmbH, beim GWÖ-Salon „Mitarbeiten – Mitentscheiden? – Gelebte Transparenz und Teilhabe in Organisationen“ am 28.01.2021. Vgl. ebenso das Interview mit Katharina Gerull, Assistentin der Geschäftsführung der Ökofrost GmbH, am 26.05.2020.

77 So wird von einem Unternehmen berichtet, in dem drei Monate lang über das zu beschaffende Sofa im Flur und seine Farbe diskutiert wurde und am Ende eine vierfarbige Couch ausgesucht wurde, die niemand wirklich schön fand. Vgl. Ole Langbehn, Geschäftsführer der inoio GmbH, beim GWÖ-Salon am 28.01.2021.

78 Nikolaus Förster, Geschäftsführer der Impulse Medien GmbH, beim GWÖ-Salon am 28.01.2021.

Matrix nach „Richtig“ oder „Falsch“ fühle sich dadurch eher wie ein „ideologisches Korsett“ (Gerull 2014: 9) an.⁷⁹ Die Beispiele zeigen, dass auch innerhalb der GWÖ ein Diskussionsraum besteht, der einen Entwicklungsprozess anschieben soll und der vom Matrix-Entwicklungsteam oder von den Aktiven des GWÖ-Vereins aufgenommen wird.⁸⁰

Die Ambivalenzen sowohl innerhalb der Gemeinwohl-Ökonomie als auch in ihrem Kontakt mit nicht-nachhaltigen mentalen Strukturen und Wertmaßstäben machen die Dynamik der Aushandlung um soziale Anerkennung und Wertschätzung alternativer Werte und Selbstverständnisse und damit um alternative Subjektformen sichtbar. Inwieweit sich ein empathisches, mit Natur und Menschen verbundenes Subjekt als kulturelles Subjektmodell einer zukünftigen nachhaltigen Gesellschaft durchsetzen kann oder ob es als Nische im entwickelten Marktkapitalismus verbleibt, bleibt abzuwarten.

Literatur

- Adler, Frank, und Ulrich Schachtschneider, Hrsg. 2017. *Postwachstumspolitiken. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft*. München: oekom verlag.
- Adloff, Frank, und Sighard Neckel, Hrsg. 2020. *Gesellschaftstheorie im Anthropozän (Zukünfte der Nachhaltigkeit, 1)*. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Adloff, Frank, Benno Fladvad, Martina Hasenfratz, und Sighard Neckel, Hrsg. 2020. *Imaginationen von Nachhaltigkeit: Katastrophe. Krise. Normalisierung (Zukünfte der Nachhaltigkeit, 2)*. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Adloff, Frank, und Sighard Neckel. 2019. Modernisierung, Transformation oder Kontrolle? Die Zukünfte der Nachhaltigkeit. In *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften: Sonderband des Berliner Journals für Soziologie*, hrsg. von Klaus Dörre, Hartmut Rosa, Karina Becker, Sophie Bose, und Benjamin Seyd, 167–80. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1_8
- Akademie solidarische Ökonomie, Harald Bender, Norbert Bernholt, und Bernd Winkelmann, Hrsg. 2012. *Kapitalismus und dann? Systemwandel und Perspektiven gesellschaftlicher Transformation*. München: oekom verlag.
- Alkemeyer, Thomas, Gunilla Budde, und Dagmar Freist, Hrsg. 2013. *Selbst-Bildungen: Soziale und kulturelle Praktiken der Subjektivierung*. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/transcript.9783839419922>
- Alkemeyer, Thomas, Nikolaus Buschmann, und Matthias Michaeler. 2015. Kritik der Praxis. Plädoyer für eine subjektivierungstheoretische Erweiterung der Praxistheorien. In *Praxis Denken: Konzepte und Kritik*, hrsg. von Thomas Alkemeyer, Volker Schürmann, und

79 Katharina Gerull, Assistenz der Geschäftsführung des gemeinwohl-bilanzierten Unternehmens Ökofrost GmbH, in ihrem Text. Siehe auch: <https://www.integralesforum.org/integrale-perspektiven/2020/201-ip-06-2020-wirtschaft-im-wandel/5325-die-gemeinwohlbilanz-mit-spiral-dynamics-blick-von-katharina-gerull>, zuletzt aufgerufen am 04.02.2021. Sie kritisiert darin auch die vorgegebene Gehaltsspreizung, die Pflicht zu Partizipation und Verantwortungsübernahme sowie die Forderung nach 100% Transparenz.

80 Zur Arbeit des AK Matrix-Entwicklung siehe <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/akteurinnen-kreise/entwicklung-der-matrix/>, zuletzt aufgerufen am 05.02.2021.

- Jörg Volbers, 25–50. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08744-9_2
- Andreas, Marcus. 2015. *Vom neuen guten Leben: Ethnographie eines Ökodorfs*. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839428283>
- Baier, Andrea, Tom Hansing, Christa Müller, und Karin Werner, Hrsg. 2016. *Die Welt reparieren: Open Source und Selbermachen als postkapitalistische Praxis*. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839433775>
- Beck, Don, and Christopher Cowan. 1996. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Malden: Blackwell.
- Beck, Stefan. 1997. *Umgang mit Technik: Kulturelle Praxen und kulturwissenschaftliche Forschungskonzepte*. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin
- Bender, Harald. 2012. Gesellschaftlicher Wandel. In *Kapitalismus und dann? Systemwandel und Perspektiven gesellschaftlicher Transformation*, hrsg. von Akademie Solidarische Ökonomie, Harald Bender, Norbert Bernholt, und Bernd Winkelmann. München: oekom verlag.
- Brand, Ulrich. 2009. *Die Multiple Krise: Dynamik und Zusammenhang der Krisendimensionen, Anforderungen an politische Institutionen und Chancen progressiver Politik*. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Brand, Ulrich. 2015. Degrowth und Post-Extraktivismus. Zwei Seiten einer Medaille? *Working Paper der DFG-KollegforscherInnengruppe Postwachstumsgesellschaften* 5. Jena.
- Brand, Ulrich. 2020. *Post-Wachstum und Gegen-Hegemonie: Klimastreiks und Alternativen zur imperialen Lebensweise*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Brand, Ulrich, und Harald Welzer. 2019. Alltag und Situation. Soziokulturelle Dimensionen sozial-ökologischer Transformation. In *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften: Sonderband des Berliner Journals für Soziologie*, hrsg. von Klaus Dörre, Hartmut Rosa, Karina Becker, Sophie Bose, und Benjamin Seyd, 313–32. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1_17
- Brand, Ulrich, und Markus Wissen. 2017. *Imperiale Lebensweise: Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus*. München: oekom verlag. <https://doi.org/10.3726/JP2017.21>
- Brink, Alexander, Ludger Heidbrink, und Harald Welzer, Hrsg. 2019. Ökonomie und Gemeinwohl. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 20 (3). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. doi.org/10.5771/1439-880X-2019-3
- Dallmer, Jochen. 2020. *Glück und Nachhaltigkeit: Subjektives Wohlbefinden als Leitmotiv für nachhaltige Entwicklung* (Edition, 1). Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839452479>
- Demirović, Alex, Julia Dück, Florian Becker, und Pauline Bader, Hrsg. 2011. *VielfachKrise: Im finanzmarktdominierten Kapitalismus*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Dierksmeier, Claus. 2016. *Qualitative Freiheit: Selbstbestimmung in weltbürgerlicher Verantwortung*. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839434772>
- Dörre, Klaus, Hartmut Rosa, Karina Becker, Sophie Bose, und Benjamin Seyd, Hrsg. 2019. *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften: Sonderband des Berliner Journals für Soziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1>
- Eisenstein, Charles. 2017. *Die schönere Welt, die unser Herz kennt, ist möglich*. München: Scorpio Verlag GmbH & Co. KG.

- Felber, Christian. 2012. *Die Gemeinwohl-Ökonomie: Eine demokratische Alternative wächst*. Wien: Deuticke.
- Gerull, Katharina. 2014. Die Gemeinwohlbilanz mit Spiral Dynamics-Blick. *Integrale Perspektiven* 28 (6): 8–10.
- Giselbrecht, Andreas Michael, und Stephanie Ristig-Bresser. 2017. Gemeinwohl-Ökonomie: Das Modell einer ethischen Wirtschaftsordnung. In *Degrowth in Bewegung(en). 32 alternative Wege zur sozial-ökologischen Transformation*, hrsg. von Konzeptwerk Neue Ökonomie & DFG-Kolleg Postwachstumsgesellschaften, 176–87. München: oekom verlag.
- Göpel, Maja. 2020. *Unsere Welt neu denken: Eine Einladung*. Berlin: Ullstein.
- Grewe, Maria. 2017. *Teilen, Reparieren, Mülltauchen: Kulturelle Strategien im Umgang mit Knappheit und Überfluss*. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839438589>
- Habermann, Friederike. 2009. *Halbinseln gegen den Strom: Anders leben und wirtschaften im Alltag*. Königstein: Ulrike Helmer Verlag.
- Habermann, Friederike. 2014. Wir werden nicht als Egoisten geboren. In *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*, hrsg. von Silke Helfrich, und Heinrich-Böll-Stiftung, 39–44. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839428351-005>
- Jackson, Tim. 2013a [2009]. *Wohlstand ohne Wachstum: Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*. München: oekom verlag.
- Jackson, Tim. 2013b. Angst essen Seele auf – escaping the >iron cage< of consumerism. In *Economy of Sufficiency: Essays on Wealth in Diversity, Enjoyable Limits and Creating Commons*, ed. by Uwe Schneidewind, Tilman Santarius, and Anja Hamburg, 53–68. Wuppertal: Wuppertal Institut f. Klima, Umwelt, Energie.
- Kallis, Giorgos. 2011. In defence of degrowth. *Ecological Economics* 70 (5): 873–80. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.09.026>; <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.12.007>
- Kallis, Giorgos, Federico Demaria, and Giacomo D'Alisa, Eds. 2015. *Degrowth: A vocabulary for a new era*. London: Routledge.
- Knecht, Michi. 2005. Ethnographische Wissensproduktion und der Körper als ethnographisches Objekt im Feld moderner Reproduktionsmedizin. In *Ort. Arbeit. Körper: Ethnographien europäischer Modernen*, hrsg. von Beate Binder, Silke Göttisch, Wolfgang Kaschuba, und Konrad Vanja, 421–39. Münster et al.: Waxmann.
- Kny, Josefa. 2020. *Too big to do good? Eine empirische Studie der Gemeinwohlorientierung von Großunternehmen am Beispiel der Gemeinwohl-Ökonomie*. München: oekom verlag.
- Kühn, Cornelia. 2019. Die Gemeinwohl-Ökonomie zwischen utopischen Visionen und basisdemokratischen Entscheidungen. In *Wirtschaften. Kulturwissenschaftliche Perspektiven: Sammelband des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde*, hrsg. von Karl Braun, Claus-Marco Dieterich, Johannes Moser, und Christian Schönholz, 187–95. Marburg: Förderverein der Marburger kulturwissenschaftlichen Forschung und Europäischen Ethnologie e. V.
- Kühn, Cornelia. 2020. Zwischen ethischen Vorstellungen und strukturellen Zwängen. Aushandlungen um ökologische Verantwortung in gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen. In *Kuckuck. Notizen zur Alltagskultur* 2: 48–52.
- Latouche, Serge. 2015. *Es reicht! Abrechnung mit dem Wachstumswahn*. München: oekom verlag.
- Lessenich, Stephan. 2019. Mitgegangen, mitgefangen. Das große Dilemma der Großen Transformation. In *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften: Sonderband des*

- Berliner Journals für Soziologie*, hrsg. von Klaus Dörre, Hartmut Rosa, Karina Becker, Sophie Bose, und Benjamin Seyd, 57–73. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1_3
- Mohr, Sebastian, Lydia-Maria Ouart, und Andrea Vetter, Hrsg. 2012. (aus)tauschen: Erkundungen einer Praxisform. Sonderheft, *Berliner Blätter – Ethnographische und ethnologische Beiträge*, Nr. 61.
- Müller, Christa, Hrsg. 2012. *Urban Gardening: Über die Rückkehr der Gärten in die Stadt*. München: oekom verlag. <https://doi.org/10.14512/9783865816139>
- Muraca, Barbara. 2014. *Gut leben. Eine Gesellschaft jenseits des Wachstums*. Berlin: Wagenbach.
- Neckel, Sighard. 2018. Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Soziologische Perspektiven. In *Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Umrisse eines Forschungsprogramms*, hrsg. von Sighard Neckel, Natalia Besedovsky, Moritz Boddenberg, Martina Hasenfratz, Sarah M. Pritz, und Timo Wiegand, 11–24. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839441947-002>
- Paech, Niko. 2014. *Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München: oekom verlag.
- Poehls, Kerstin, Leonore Scholze-Irrlitz, und Andrea Vetter, Hrsg. 2017. Strategien der Subsistenz: Neue prekäre, subversive und moralische Ökonomien. Sonderheft, *Berliner Blätter – Ethnographische und ethnologische Beiträge*, Nr. 74.
- Reckwitz, Andreas. 2006. *Das hybride Subjekt: eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne*. Weilerswist: Velbrück Wiss.
- Reckwitz, Andreas. 2008. *Subjekt*. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839405703>
- Reckwitz, Andreas. 2017. *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21050-2_2
- Reckwitz, Andreas. 2020. *Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Rosa, Hartmut. 2019. „Spirituelle Abhängigkeitserklärung“. Die Idee des Mediopassiv als Ausgangspunkt einer radikalen Transformation. In *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften: Sonderband des Berliner Journals für Soziologie*, hrsg. von Klaus Dörre, Hartmut Rosa, Karina Becker, Sophie Bose, und Benjamin Seyd, 35–53. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21050-2_2
- Sandel, Michael J. 2020. *Vom Ende des Gemeinwohls. Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratien zerreißt*. Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag.
- Scheffler, Dirk, und Andreas Lieber. 2018. Mehr Wert schaffen – gemeinwohlorientierte Unternehmenspraxis im Interview: Einführung, Erfolgsfaktoren und Akzeptanz wertorientierter Organisationsentwicklung am Beispiel der Gemeinwohlbilanzierung. *Umweltpsychologie* 22 (2): 88–118.
- Schmelzer, Matthias, und Andrea Vetter. 2019. *Degrowth/Postwachstum zu Einführung*. Hamburg: Junius.
- Schneidewind, Uwe. 2018. *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. Frankfurt a.M. Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Schneidewind, Uwe, und Angelika Zahrnt. 2018. *Damit gutes Leben einfacher wird. Perspektiven einer Suffizienzpolitik*. München: oekom verlag.
- Scholze-Irrlitz, Leonore. 2019. *Paradigma „Ländliche Gesellschaft“*. *Ethnografische Skizzen zur Wissensgeschichte bis ins 21. Jahrhundert*. Münster: Waxmann Verlag.

- Sommer, Bernd. 2018. Postkapitalistische Organisationen als Keimzellen einer Postwachstumsgesellschaft? *Working Paper der DFG-Kollegforscher_innengruppe Postwachstumsgesellschaften*, Nr. 5. Jena.
- Sommer, Bernd, und Harald Welzer. 2014. *Transformationsdesign: Wege in eine zukunftsfähige Moderne*. München: oekom verlag.
- Tauschek, Markus, und Maria Grewe, Hrsg. 2015. *Knappheit, Mangel, Überfluss: Kulturwissenschaftliche Positionen zum Umgang mit begrenzten Ressourcen*. Frankfurt a.M., und New York: Campus-Verlag.
- Vetter, Andrea. 2021. *Konviviale Technik. Empirische Technikethik für eine Postwachstumsgesellschaft* (Edition Kulturwissenschaft, 235). Bielefeld: transcript.
- WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen. 2011. *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Berlin: WBGU.
- Weizsäcker, Ernst-Ulrich von, und Anders Wijkman et al. 2017. *Wir sind dran: Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen*, 5. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Welzer, Harald. 2011. *Mentale Infrastrukturen. Wie das Wachstum in die Welt und in die Seelen kam* (Schriften zur Ökologie, 14). Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Wiefek, Jasmin, and Kathrin Heinitz. 2018. Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. *Management Revue – Socio-Economic Studies* 29(3), 311–331.