

LEITFADEN

GEMEINWOHL-BILANZ FÜR BILDUNGSEINRICHTUNGEN

Zur Anwendung der Gemeinwohl-Bilanz in Schulen
des Primär- und Sekundärbereiches



Version Leitfaden 1.0 zur Gemeinwohl-Matrix 5.0

Stand: 2. Oktober 2018

Herausgeber: AK Bildung der Gemeinwohl-Ökonomie

Kontakt: für Fragen und Anregungen: bildung@ecogood.org

Autor*innen: Birgit Brauburger, Jana Theurer (FWS Wetterau, Bad Nauheim)
Johannes Dolderer (Koordination AK Bildung)
Steffen Schürkens (FWS Freiburg Rieselfeld)
Jörg-Arolf Wittig (Unternehmensberater)
Anke Schwind (AG „Gemeinwohl-Bilanz für Bildungseinrichtungen“)

Endredaktion: Johannes Dolderer

Inhaltsverzeichnis

1) Einleitung.....	2
2) Ziele des Leitfadens.....	4
3) Allgemeine Hinweise zum Prozess.....	4
4) Interpretation grundsätzlicher Begriffe.....	5
Kund*innen.....	5
Produkt / Dienstleistung.....	6
Wertschöpfung.....	7
Mitarbeitende.....	7
Gewinn.....	7
Assoziierte Organisationen.....	7
5) Allgemeine Tipps zur Nutzung der Arbeitsdokumente.....	8
6) Die Themen der Gemeinwohl-Matrix im Einzelnen.....	9
A LIEFERANT*INNEN.....	9
B EIGENTÜMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN.....	10
D KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN.....	10
E GESELLSCHAFTLICHES UMFELD.....	12
7) Ausblick und offene Diskussionspunkte.....	13
B EIGENTÜMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN.....	13
D KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN.....	13
E GESELLSCHAFTLICHES UMFELD.....	14

1) Einleitung

Mit der Gemeinwohl-Bilanz können Organisationen ihren Beitrag zum Gemeinwohl reflektieren und bewerten. Das schließt auch Bildungseinrichtungen mit ein. Die Gemeinwohl-Bilanz zeigt, wie die Werte Menschenwürde, Gerechtigkeit, Solidarität, Ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitbestimmung in der Organisation gelebt werden und in den Abläufen und Prozessen zum Ausdruck kommen.

Allerdings verstehen Bildungseinrichtungen das Berichtswerk und die Fragen der Gemeinwohl-Bilanz oft als auf gewinnorientierte Unternehmen ausgerichtet. Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass sich Bildungseinrichtungen in gewissen Begrifflichkeiten wie z.B. „Kund*in“ oder „Produkt“ auf den ersten Blick nicht wiederfinden. Dank der Leistung engagierter Pionier-Schulen zeigt Ihnen dieser Leitfaden nun, wie Sie auch als Bildungseinrichtung eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen können.

Im vorliegenden Leitfaden sollen sich prinzipiell alle Bildungseinrichtungen angesprochen fühlen. Zum jetzigen Zeitpunkt sind damit allerdings in erster Linie Primär- und Sekundärschulen gemeint. Für Bildungseinrichtungen des tertiären Bereiches (Hochschulen) gibt es bislang einen extra Leitfaden [\[Link\]](#), da sich wesentliche Unterschiede ergeben haben.

Außerdem basiert der Leitfaden bisher auf den Erfahrungen privater (Waldorf-)Schulen in freier Trägerschaft. Das spiegelt sich in entsprechenden Schwerpunkten wider. Bei öffentlichen Bildungseinrichtungen ergeben sich vermutlich weitere, bzw. anders gelagerte spezifische Themen. Hier wünschen wir uns noch engagierte Pionier-Schulen im öffentlichen Sektor, die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen und ebenfalls ihre Erfahrungen und Hinweise dokumentieren.

Die folgende Tabelle gibt einen differenzierten Überblick über die verschiedenen Arbeitsfelder, die sich zum Thema Gemeinwohl-Bilanz im Bildungsbereich ergeben. Dies soll weitere Bildungseinrichtungen und -akteur*innen auch dazu einladen, in den jeweiligen Bereichen gezielt mitzuarbeiten, sodass mittelfristig für Bildungseinrichtungen in allen Feldern ein spezifischer Leitfaden vorliegt.

Leitfäden zur Gemeinwohl-Bilanzierung von Bildungseinrichtungen

	Privat	Öffentlich
Kindergarten, Kindertagesstätte	Derzeit noch kein Leitfaden vorhanden	
Primär- und Sekundärbereich (Schulen)	Leitfaden für Bildungseinrichtungen (vorliegend) (Erfahrungshintergrund: vor allem Privatschulen → zukünftig ggf. spezifischer Leitfaden für öffentliche Schulen)	
Tertiärbereich (Hochschulen)	Leitfaden für Hochschulen (Link) (zukünftig ggf. spezifischer Leitfaden für öffentliche Hochschulen)	

Insbesondere im Zusammenhang mit öffentlichen Schulen sei noch erwähnt, dass die Gemeinwohl-Bilanz grundsätzlich zwei Zwecke erfüllt:

- a) zeigt sie den Ist-Zustand innerhalb einer Organisation an, bezogen auf die Themen der Gemeinwohl-Matrix;
- b) lädt sie dazu ein, Entwicklungspotentiale zu identifizieren und im Rahmen der gegebenen Umstände auszuschöpfen, d.h. die Ist-Zustände zu verbessern.

Wenn zum Beispiel öffentliche Schulen nicht alle Entscheidungen innerhalb der Schule treffen können und deshalb manche Verbesserungspotentiale ggf. nicht umsetzen können, sollte es nicht davon abhalten, den Ist-Zustand zu untersuchen und Verbesserungspotentiale theoretisch aufzuzeigen. Jede Organisation stößt früher oder später in ihrem Alltag und Handeln an Grenzen, da sie auch von vielen äußeren Faktoren beeinflusst wird, bzw. diese zu berücksichtigen hat.

Daran wird der visionäre Charakter der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) spürbar. Es geht auch darum zu erkennen, welche Rahmenbedingungen verändert werden müssen, um den einzelnen Akteur*innen eine möglichst gemeinwohl-orientierte Ausrichtung zu erlauben. Dafür braucht es mutige Pionier*innen, die hier und heute vorangehen. Wir hoffen, der Leitfaden hilft Ihnen dabei!

2) Ziele des Leitfadens



Dieser Leitfaden verfolgt zwei Ziele:

- a) Er soll Bildungseinrichtungen dabei unterstützen, mit der aktuellen Version der Gemeinwohl-Matrix 5.0 eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen. Das heißt, er hilft bei der Interpretation grundlegender Begrifflichkeiten sowie der Anwendung der konkreten Fragestellungen auf eine Bildungseinrichtung.
- b) Außerdem zeigt der Leitfaden Themen und Fragestellungen für eine Weiterentwicklung der Gemeinwohl-Matrix auf und liefert damit explizite Ansatzpunkte zum Reflektieren und Mitdiskutieren. Sie sind daher herzlich eingeladen, durch Ihre eigenen Erfahrungen die Gemeinwohl-Matrix und den vorliegenden Leitfaden fortlaufend zu verbessern, sodass der Gemeinwohl-Beitrag von Bildungseinrichtungen künftig noch präziser erfasst und abgebildet werden kann.

3) Allgemeine Hinweise zum Prozess

Generell erhöht es die Qualität und die Wirkung des Bilanzierungsprozesses, wenn möglichst viele Beteiligte (Eltern, Mitarbeitende, Schüler*innen) von vorne herein eingebunden werden.

Dies kann durch Informationsveranstaltungen oder über aktive Beteiligungsmöglichkeiten geschehen. Beispielsweise empfiehlt es sich, parallel zu der Gemeinwohl-Bilanzierung die GWÖ auch im Unterricht zu thematisieren oder Projektarbeiten von Schüler*innen verfassen zu lassen. Spätestens in der Endphase der Berichterstellung kann eine Feedback-Gruppe („Sounding Board“) eingerichtet werden, die den Berichtsentwurf kritisch liest und die Darstellung mit der tatsächlichen Wahrnehmung, den vorliegenden Fakten und dem Alltag in der Organisation abgleicht.

Darüber hinaus motiviert und belebt es den Gesamtprozess sehr, wenn im Zuge der Bilanzierung auch größere, öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen stattfinden, zu denen ggf. auch bekannte Akteur* eingeladen werden, wie zum Beispiel Christian Felber und/oder Gemeindevertreter*innen.

Für solche oder ähnliche Aktivitäten empfiehlt es sich auch, mit den lokalen Regionalgruppen/Energiefeldern der GWÖ zu kooperieren. Eine aktuelle Übersicht finden Sie hier: <https://www.ecogood.org/de/community/regionen-und-vereine/>

Für eine nachhaltige Wirkung ist es sehr wichtig, den Bericht von Beginn an nicht nur als Erfassung des Ist-Stands zu sehen, mit dem Ziel, viele Punkte zu erreichen. Es sollten vielmehr von Anfang an die Verbesserungs-Potentiale erfasst werden, mit der Absicht, sie für die Organisationsentwicklung zu nutzen. Dafür ist von Beginn an ein klarer Prozess mit Verantwortlichen vorzusehen, der stimmig in bereits bestehende derartige Prozesse, Projekte und Verantwortlichkeiten integriert wird. In diesem Zuge empfiehlt es sich auch, bereits entsprechende Folgeaktivitäten einzuplanen – wie z.B. einen Termin zum Rückblick, bei dem mit eine*r Berater*in auch die Außensicht einbezogen werden kann.

Ausführlichere Hinweise und Erfahrungen zum Prozess der Gemeinwohl-Bilanzierung finden Sie in dem Dokument „[Prozessbeschreibung](#)“, das von der Freien Waldorfschule Wetterau in einem Pilotprojekt erstellt wurde. Dieses gibt Ihnen einen Einblick, wie die FWS Wetterau den gesamten Prozess gestaltet hat, welche Aufwände kalkuliert wurden und welche Erfahrungen sie insgesamt im Verlauf gemacht haben.

Das Dokument finden Sie [unter diesem Link](#):

4) Interpretation grundsätzlicher Begriffe



Die Gemeinwohl-Matrix wird häufig als Berichtswerk wahrgenommen, das sich bisher tendenziell auf produzierende Betriebe des Wirtschaftslebens fokussiert. Je nach Perspektive versteht sich eine Bildungseinrichtung allerdings weniger dem Wirtschaftsleben als vielmehr dem Geistesleben zugeordnet, auch wenn sie in eine ökonomisierte Welt gestellt ist.

In dieser Perspektive lassen sich manche Begriffe, Fragestellungen und die damit verbundenen Indikatoren der Gemeinwohl-Bilanz erst einmal nicht im ursprünglichen Sinne auf das „Geschäftsmodell“ bzw. das „Produkt“ einer Bildungseinrichtung anwenden, nämlich eine ganzheitliche Bildung und Erziehung fürs Leben. In diesem Sinne werden im Folgenden die wichtigsten Begriffe diskutiert sowie unterstützende Betrachtungsweisen dargestellt. Damit sollen die Begriffe, Fragen und Indikatoren auch für eine Bildungseinrichtung greifbar und anwendbar werden.

KUND*INNEN

Der Begriff ist für Bildungseinrichtungen aus verschiedenen Gründen schwer zu fassen:

1. Herausforderung: Wer sind die Kund*innen?

Es ist nicht eindeutig, ob Schüler*innen (Zielgruppe), Eltern (entscheidungsfähige Vertreter*innen) oder die vom Staat repräsentierte Allgemeinheit (Auftraggeber) die eigentlichen Kund*innen sind.

→ Empfohlene Betrachtung:

Kund*innen sind die Zielgruppe der Aktivitäten. Als Kund*innen sind somit die Elternhäuser zu betrachten, das heißt, je nach Interaktion entweder die Schüler*innen als direkte oder die Eltern als indirekte Kund*innen.

Die Allgemeinheit hat natürlich auch ein Interesse an der Wirkung der Bildungseinrichtung, was sie in die Nähe von Kund*innen rückt. Diese Aspekte werden allerdings in der Ebene E „*Gesellschaftliches Umfeld*“ der Gemeinwohl-Matrix betrachtet, insbesondere unter E1. Die staatlichen Institutionen werden nicht als Kunden betrachtet, da sie nicht zur Zielgruppe gehören. Im Falle von öffentlichen Schulen sind sie allerdings Teil der Organisation. Dies gilt es in einem künftigen Pilotprojekt genauer zu definieren.

2. Herausforderung: Ist Bildung eine ökonomische Tauschbeziehung?

Der Kund*innen-Begriff ökonomisiert die Beziehung zwischen Bildungseinrichtung und Schüler*innen und legt damit ein simples Tauschgeschäft nahe (Geld gegen Dienstleistung).

In der Praxis besteht allerdings ein besonderes, enges Verhältnis zwischen Bildungseinrichtung und Schüler*innen bzw. Eltern. Letztere sind nicht nur Empfänger*innen einer Leistung, sondern teilweise auch aktiver, gestaltender Teil des Schulorganismus.

→ Empfohlene Betrachtung:

Ausgangspunkt der Betrachtung ist, dass die Beziehung zwischen Schüler*innen und Bildungseinrichtung im schlechteren Fall durchaus auf ein rein ökonomisches Tauschgeschäft und damit ein rein sachliches Kund*innenverhältnis beschränkt sein könnte.

Indem die Bildungseinrichtung die Kund*innen auch als Mitgestaltende versteht, einen gesamtgesellschaftlichen Bildungsauftrag wahrnimmt sowie eine ganzheitliche Wirkung ihrer Aktivitäten anstrebt, geht das über ein rein sachliches Kund*innenverhältnis hinaus und wird durch die Gemeinwohl-Bilanz positiv angezeigt. Diese Aspekte gehören zum Beispiel zu den Gemeinwohl-Leistungen im Bereich Ethische Kund*innenbeziehungen (D1), Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz (D4) sowie gesamtgesellschaftliche Auswirkung der Produkte und Dienstleistungen (E1).

Allgemein sind in Bildungseinrichtungen viele Aspekte der Gemeinwohl-Orientierung bereits völlig selbstverständlich institutionalisiert. Diese Selbstverständlichkeiten als bemerkenswerte Beiträge zum Gemeinwohl zu erkennen und zu benennen ist für Bildungseinrichtungen eine laufende Herausforderung bei der Gemeinwohl-Bilanzierung bzw. ein Aspekt, der besonderes Augenmerk verdient.

PRODUKT / DIENSTLEISTUNG

In engem Zusammenhang mit dem Kund*innenbegriff stellt sich für Bildungseinrichtungen auch die Frage nach dem Produkt bzw. der Dienstleistung.

1. Herausforderung: Ist Bildung eine ökonomische Ware?

Auch hier gilt: Der Produkt-Begriff ökonomisiert die Beziehung zwischen Bildungseinrichtung und Schüler*innen und legt damit ein simples Tauschgeschäft nahe (Geld gegen Dienstleistung). Dagegen wird Bildung oft als sogenanntes öffentliches Gut verstanden, was für die Allgemeinheit bereitgestellt wird, bzw. werden sollte.

→ Empfohlene Betrachtung:

Grundsätzlich muss der „Ökonomie“-Begriff nicht auf kommerzielle Güter und marktwirtschaftliche Tauschprozesse (mit Geld als Mittel) reduziert werden, wenngleich Ökonomie oft mit „Geld“, „Gewinnmaximierung“ oder Ähnlichem assoziiert wird.

Wenn man Ökonomie in ihrem ursprünglichen Sinne betrachtet, geht es darum, die Erfüllung von Bedürfnissen zu organisieren. Ob das jeweilige Bedürfnis über marktwirtschaftliche Tauschprozesse (mit Geld als Mittel) oder als öffentliches Gemeinschaftsgut organisiert wird oder sogar auf gegenseitiger Schenkung beruht, ist dabei zweitrangig. In diesem Sinne kann Bildung als die Erfüllung von Bedürfnissen betrachtet werden, bzw. als ein Gut, dass nur durch gezielte Organisation entsteht.

In diesem ursprünglicheren Verständnis von (Gemeinwohl-) Ökonomie ist Bildung ein Teil ökonomischer Prozesse, wenn auch mit anderen Charakteristika als z.B. produzierendes Gewerbe.

2. Herausforderung: Was genau ist das Produkt einer Bildungseinrichtung?

Diese Frage lässt sich bei einer Bildungseinrichtung nicht so einfach beantworten. Allgemein lässt sich sagen: das Produkt bzw. die Dienstleistung heißt „Bildung“. Doch über die momentane Tätigkeit hinaus hat Bildung vor allem eine langfristige Wirkung. Dieses langfristige „Produkt“, bzw. diese langfristige Produktwirkung ist im Detail wiederum schwer zu fassen.

→ Empfohlene Betrachtung:

Anhand folgender Fragen lässt sich ein differenziertes Betrachtungsfeld aufspannen:

- Was ist die unmittelbare Aktivität der Bildungseinrichtung und was ist deren langfristige Wirkung?
- Haben die Tätigkeiten und Wirkungen eine individuelle oder eine gesellschaftliche Dimension?

a)	Unmittelbare Aktivität (Input) = Dienstleistung	Langfristiges Ergebnis (Outcome) = Wirkung
b)		
Individuelle Dimension	Bildungstätigkeit und Gestaltung der Bildungsumgebung zur Vermittlung von...	individuellem Wissen und individuellen Kompetenzen
Gesellschaftliche Dimension	Bildungstätigkeit und Gestaltung der Bildungsumgebung zur Förderung von...	sozialen Kompetenzen, Wertehaltung, gesellschaftlichem Engagement

Die unmittelbare Bildungstätigkeit (Unterricht, Lernbegleitung, Gestaltung der Lernumgebung) lässt sich als Dienstleistung betrachten. Diese wird von den Lehrkräften für die Schüler*innen in einer gewissen Mindestqualität erbracht. Ein Input-bezogener Indikator kann tatsächlich gehaltener Unterricht sein (in Relation zu den angesetzten Stunden), sowie die Maßnahmen und Haltung, die gelebt werden, um eine sichere, soziale und erfüllende Lernatmosphäre zu schaffen.

Ziel der Dienstleistung Bildung ist es, individuelles Wissen und individuelle Kompetenzen auszubilden, die den Schüler*innen erlauben, ein möglichst selbstbestimmtes, zufriedenes und sozial verantwortliches Leben zu führen. Schulabschlüsse oder benotete Zwischenleistungen können als messbares Teil-Produkt dieser Dienstleistung betrachtet werden. Durch sie wird abgebildet, dass gewisse Qualitäten zu einer gewissen Reife gelangt sind. Allerdings deckt dieser Produktbegriff bei Weitem nicht alle jene

Qualitäten ab, die durch Bildung ausgebildet werden (sollten). So gibt es zahlreiche und umfassender wirkenden Kompetenzen, die nicht messbar sind oder zumindest durch das von regulären Schulnoten Bewertete nicht abgebildet werden. Dies sollte unbedingt auch berücksichtigt werden und mindestens qualitativ beschrieben werden.

Darüber hinaus findet in einer Bildungseinrichtung Werte- und Menschenbildung statt, die nicht nur individuell sondern auch in die Gesellschaft hineinwirkt. Denn das gesellschaftliche Umfeld profitiert von einer wertorientierten Einstellung, zufriedenen, sozialkompetenten und engagierten Mitbürger*innen sowie einem höheren Bildungsniveau. Dieses langfristige und gesamtgesellschaftliche Wirkungspotential wird vor allem in der Ebene bzw. Berührungsgruppe „*Gesellschaftliches Umfeld*“ betrachtet.

Hier können sich Bildungseinrichtungen in ihren Produkten bzw. ihrer gesamtgesellschaftlichen Wirkungen stark unterscheiden. Diese Wirkung lässt sich mit dem klassischen Produkt- bzw. Dienstleistungsbegriff nur noch schwer fassen bzw. messbar nachweisen. Deshalb sollte auch eher von der Wirkung gesprochen werden. Diese Aspekte sind nur qualitativ beschreibbar und teilweise sehr subjektiv bis hin zu spekulativ. Trotzdem empfiehlt es sich, begründet zu berichten, welche gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen die jeweiligen Bildungstätigkeiten haben (können).

Wie sich Wirkungspotenzial und auch lebendige Prozesse in Abhängigkeit von Individualität abbilden lassen, bleibt aber langfristig eine der Fragen an die Weiterentwicklung der Gemeinwohl-Matrix, bzw. auch eine der Fragen an die Bildungsforschung im Allgemeinen.

WERTSCHÖPFUNG

Bei der Gemeinwohl-Bilanzierung wird häufig der Begriff Wertschöpfung verwendet, vor allem im Zusammenhang mit den Lieferant*innen. Hierbei geht es nicht um Gewinne, sondern um die Frage, welcher Mehrwert entsteht durch die Tätigkeit der Bildungseinrichtung. Klassischweise gilt die Formel: *Wertschöpfung = Gesamtleistung – Vorleistung*. Dabei wird Gesamtleistung durch den finanziellen Umsatz berechnet und die Vorleistungen entsprechen dem finanziellen Wert aller eingekauften Produkte und Dienstleistungen. Dies dient nur als Indikator zur Einordnung umsatzbezogener Aussagen.

Dass durch einen finanziellen Maßstab nicht unbedingt die tatsächliche, ideelle Wertschöpfung abgebildet wird, spielt in diesem Moment und an dieser Stelle keine Rolle. Aber natürlich liegt das bei einem gesellschaftlich so wirkungsträchtigen Gut wie Bildung auf der Hand und wird im Bereich E „*Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen*“ berichtet.

MITARBEITENDE

Der Begriff Mitarbeitende ist im Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz genau definiert. Bei Bildungseinrichtungen müssen ggf. in einem geringeren Umfang auch die Eltern als ehrenamtliche Mitarbeitende betrachtet werden, wenn sie verpflichtende Eigenleistungen erbringen.

GEWINN

Wenn Bildungseinrichtungen durch eine gemeinnützige Rechtsform (gemeinnütziger eingetragener Verein) formal keine Gewinne machen, muss synonym der Begriff Bilanzüberschuss verwendet werden, um den es in diesem Fall dann geht. Durch diese Rechtsform ist dann u.a. die Reinvestition von Überschüssen institutionalisiert, wodurch es automatisch eine höhere Gemeinwohl-Bewertung gibt.

Auch hier liegt wieder die Herausforderung, die Selbstverständlichkeiten im Vergleich mit gewinnorientierten Unternehmen als institutionalisierte Gemeinwohl-Orientierung zu erkennen.

ASSOZIIERTE ORGANISATIONEN

Insbesondere bei Bildungseinrichtungen in freier Trägerschaft sollte überprüft werden, welche assoziierten Betriebe ggf. in die Bilanzierung miteinbezogen werden. Dies kommt dann in Frage, wenn eine große personelle Überschneidung, deckungsgleiche Zielgruppe und große Handlungskohärenz vorliegen. Zum Beispiel mit der Kantine, angegliederten Kindergärten oder auch einem Bau- oder Förderverein. Andernfalls können sich verzerrende Bewertungen und ein lückenhaftes Bild ergeben.

5) Allgemeine Tipps zur Nutzung der Arbeitsdokumente

Neben der Berichtsvorlage zum Verfassen des Gemeinwohl-Berichtes gibt es auch das so genannte Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz. Es empfiehlt sich sehr, dieses Arbeitsbuch während des gesamten Prozesses immer wieder zur Hand zu nehmen.

Die im Arbeitsbuch genannten Einstiegsfragen ermöglichen einen guten Anknüpfungspunkt, um sich mit der eigenen Organisation in Bezug auf die jeweils gefragten Berührungsgruppen und Werte auseinanderzusetzen und sie zu beschreiben.

Die Berichtsfragen sind auch in der Berichtsvorlage enthalten; sie geben dem Bericht zum einen die notwendige Struktur. Zum anderen füllt ihr Beantworten die Vorlage mit dem entsprechend „Gelebten“ im Unternehmen oder der Organisation: mit der praktischen Umsetzung und Anwendung der Gemeinwohl-Werteskala.

Die Angabe der verpflichtenden Indikatoren schließlich dient der Vergleich- und Bewertbarkeit.

Generell sollte der Detaillierungsgrad der Fragen und die Komplexität mancher Indikatoren nicht davon abhalten, nach den entsprechenden Beispielen in Arbeitsalltag zu suchen, welche die zugrunde liegenden Werte in der Organisation deutlich machen. Denn: Vieles, was aus dem gelebten Alltag heraus selbstverständlich erscheint, lässt sich in die Werteskala übertragen. Dabei kommt es vor allem darauf an, Prozesse und konkrete Beispiele zu nennen und damit greif- und überprüfbar zu machen.

Manchmal muss eine Bildungseinrichtung die Fragen für sich etwas umformulieren, um sie für ihren spezifischen Kontext greifen und beantworten zu können. Im folgenden Kapitel „6) Die Themen der Gemeinwohl-Matrix im Einzelnen“ finden sich unter anderem solche Fragen.

Von den Negativaspekten treffen in der Regel nur wenig bis keine zu. In diesem Fall muss trotzdem in aller Kürze begründet werden, warum dieser Negativaspekt keine Relevanz hat. Man sollte diese allerdings nicht vorschnell ausschließen, da sich manchmal doch nach einigen Überlegungen zutreffende Bereiche zeigen.

Auch was Branchenvergleiche betrifft, muss zum derzeitigen Zeitpunkt des Öfteren auf grobe Schätzungen zurückgegriffen werden, da (noch) keine Daten vorliegen. In diesem Fall müssen die Schätzungen auch als solche kenntlich gemacht werden.

6) Die Themen der Gemeinwohl-Matrix im Einzelnen

Im Folgenden sind zu den jeweiligen Themen der Gemeinwohl-Matrix ergänzende Anmerkungen aufgeführt, die dabei helfen, die Fragen zu beantworten sowie die Antworten anschließend zu bewerten.

Zum Beispiel sind zusätzliche Fragen formuliert, die im Verlauf der Berichtserstellung die individuelle Beantwortung erleichtern können. Sie dienen gewissermaßen als „Übersetzung“ und können auch dabei unterstützen, eigene Ansätze auch an anderen Stellen zu entwickeln.

A | LIEFERANT*INNEN

A1 Menschenwürde in der Zulieferkette

Die Gehälter für angestellte Erzieher*innen und Lehrer*innen fallen nicht in diesen Bereich. Somit bestimmen Beschaffungsgüter nur einen kleinen Teil der gesamten Aufwendungen. Die Anteile der zugekauften Produkte/Dienstleistungen müssen im Verhältnis zum gesamten Einkauf (nicht Ausgaben!) angegeben werden.

A1.1 Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Auswirkungen in der Zulieferkette

Folgende zusätzlichen Fragen können bei den Überlegungen helfen:

- Welche Faktoren entscheiden bei unserem Einkaufsverhalten?
- Wie weit und umfassend ist unser Blick auf die Menschen und Unternehmen, die uns mit Produkten und Dienstleistungen beliefern?
- Identifizieren wir soziale Risiken, und wenn ja, wie?
- Bewerten wir Lieferanten, und wenn ja wie?

A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

Hier stellt sich die Frage, ob die Organisation aufgrund ihrer Größe (oder des Auftragsvolumens) gegenüber den Lieferant*innen tatsächlich relevante Marktmacht besitzt und daraus einen Spielraum bei der Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen hat.

In der Regel hat eine Bildungseinrichtung keine besondere Marktmacht. Bei lokalen Handwerkern, Reinigungsfirmen, Catering-Dienstleistern kann im Einzelfall aber eine Abhängigkeit gegeben sein. An dieser Stelle kann vor allem Gestaltung der bestehenden Geschäftsbeziehungen beschrieben und die Aspekte aufgegriffen werden, die insbesondere für Fairness stehen.

Folgende zusätzlichen Fragen können bei den Überlegungen helfen:

- Wie gestalten wir die Geschäftsbeziehungen und sorgen für ein faires Miteinander?

A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Bei diesem Thema gibt es für den Bilanzrechner eine wichtige Anmerkung. Der Bilanzrechner ist das Excel-Tabellendokument, wo am Ende die Unternehmensfakten sowie die Bewertungspunkte eingetragen werden.

Hier ist relevant, dass die Zulieferer der korrekten Branche zugeordnet werden, sonst wird dieses Thema unangemessen stark gewichtet. Wenn beispielsweise die Gebäude gemietet werden und die vermietende Organisation anstelle der Immobilienbranche der Baubranche zugeordnet wird, ist die Gewichtung dieses Themas deutlich höher.

A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

An dieser Stelle geht es darum, wie stark Lieferant*innen von den Entscheidungen betroffen sind, die wir als Organisation treffen.

Folgende Fragen können bei den Überlegungen helfen:

- Wo sind Lieferant*innen so stark von den Entscheidungen, die wir als Organisation fällen, betroffen, dass wir sie bereits vorab einbinden und Mitsprache ermöglichen?
- Wie gestalten wir den Umgang mit unseren Lieferant*innen und Dienstleister*innen möglichst transparent und partizipativ?

B | EIGENTÜMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN

B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

B1.1 Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung

In diesem Abschnitt ist die finanzielle Ausstattung der Einrichtung unter den in der Berichtsvorlage genannten Fragestellungen zu beschreiben. Die Indikatoren sind in Anhängigkeit von der gewählten Organisationsform darzustellen. Bei Vereinen und Selbstverwaltungskörperschaften ist generell der Anteil der Eigenfinanzierung durch Mitgliedsbeiträge interessant. Zudem ist der Hinweis auf Verwendungszweck und Beschränkung der Rücklagenbildung von Interesse.

B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Bei gemeinnützigen Trägervereinen ist der Bilanzüberschuss die relevante Größe, wenn nach Gewinnen gefragt wird. Dass es per Definition bei einem gemeinnützigen Verein keine Gewinnausschüttung an Externe gibt, wird als vorbildlich bewertet, da die Überschüsse ausschließlich in den Betrieb gehen.

D | KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN

D1 Ethische Kund*innenbeziehungen

D1.1 Menschenwürdige Kommunikation mit Kund*innen

Kommunikation und Werbung bedeutet hier vor allem Darstellung der Einrichtung in der Öffentlichkeit, im Innen und nach Außen; Transparenz und eine passende Sprache an den Zielgruppen ausgerichtet. Wichtig sind sachliche Informationen an Stelle von manipulativer Werbung.

Folgende Fragen können bei den Überlegungen helfen:

- Wie genau und über welche Kanäle kommunizieren wir (Zielgruppe, Format, Turnus)?
- Wie gestalten wir diese Kommunikationswege und Prozesse?
- Welche Besonderheiten der persönlichen Kommunikation zwischen den Berührungsgruppen gibt es?
- Wie viel Geld wird für die Außendarstellung verwendet? Das heißt, wie hoch ist der Betrag, der in Kommunikation und nicht in das „Kerngeschäft“ fließt?
- Wie kommen wir zu neuen Schülern?
- Was unternimmt die Bildungseinrichtung bei Unterauslastung?

Hier spielt zudem eine Rolle, wie individualisiert die Bildungs-Dienstleistung gelebt wird. An Stelle von Standardprozeduren (z.B. Durchfallen bei schlechten Noten) sollten Schüler*innen individuell wahrgenommen werden und entsprechend auf dem für sie besten geeigneten Bildungsweg begleitet werden. Das gilt v.a. für kritische Lebensphasen wie z.B. die Pubertät. Das heißt für eine Bildungseinrichtung „individuell passendes“ Lernen statt „prestige-trächtigem Lernen“ samt möglichst hohem Abschluss.

Was die Reklamationen von Kund*innen betrifft, ist bei Bildungseinrichtungen vor allem das Thema „Konfliktmanagement“ gefragt. Konkret geht es um Anlaufstellen und Vermittlung (Mediation, Ombudsleute). Diese Prozesse sollten im Hinblick auf Transparenz und fairer Vermittlung zwischen allen Beteiligten dargestellt werden.

D1.2 Barrierefreiheit

Neben räumlicher Barrierefreiheit (Rampen, Aufzüge) geht es bei kostenpflichtigen Bildungseinrichtungen vor allem um finanzielle Zuschüsse/Beitragsminderung für finanzschwächere Familien.

Außerdem sollte die Fairness im Bewerbungs- und Aufnahmeprozess oder der Umgang mit Härtefällen und Diversität betrachtet werden.

D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen

D2.1 Kooperation mit Mitunternehmen

Die in diesem Abschnitt angegebenen verpflichtenden Indikatoren (Zahlenwerte) lassen sich nur darstellen, wenn die zeitlichen Aufwände und/oder personellen Ressourcen auch erhoben werden. In jedem Falle sollten die bestehenden Kooperationen qualitativ dargestellt werden.

Vor allem bei Waldorfschulen ergeben sich diese u. a. aus den vielfältigen Aspekten, bei denen die Schule schon aufgrund ihrer Struktur und Einbindung in einem Verbund kooperiert. Aber es sollte auch die Kooperation zwischen verschiedenen Schulformen betrachtet werden, nicht nur verbundsintern.

Folgende Fragen können bei den Überlegungen helfen:

- Welche Haltung zeichnet uns im Umgang mit anderen Bildungseinrichtungen aus?
- Welche Kooperationen gibt es bereits?
- Was ist das Ziel dieser Kooperationen?
- Wie gehen wir dabei mit Informationen und Wissen um?
- Entwickeln und erarbeiten wir gemeinsam (zukunftsfähige) Ideen und Angebote, die die Bedürfnisse der Kund*innen erkennen und erfüllen?

D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen

D3.1 Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen

Die Nutzung der Bildungsangebote beginnt mit der Anfahrt und endet mit dem Heimweg. Dazwischen liegen die konkreten Bildungsaktivitäten. Das heißt, es sollten die ökologischen Auswirkungen der An- und Abfahrt betrachtet werden, sowie die Auswirkungen durch die täglichen Unterrichtsmaterialien. Hierzu gehören zum Beispiel Papier, Werkstoffe oder Chemikalien. Außerdem kann und sollte in diesem Bereich ggf. auch die Kantine betrachtet werden.

Ggf. kann für diesen Zeitabschnitt für Schüler*innen der ökologische Fußabdruck ermittelt werden – allerdings nur für diese Zeit. Die privaten Urlaubsvergnügen sind natürlich ökologisch relevant, haben aber nicht mit der Schule direkt zu tun.

Für die Unterscheidung zwischen den Themen D3, E3 sowie E1 gibt die Bewertungshilfe im Arbeitsbuch zur Vollbilanz auf Seite 83 wertvolle Hinweise.

D3.2 Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen

Hier kann es auch um die Frage gehen, welche Bildungsabschlüsse und damit verbundene Schuldauer für die Schüler*innen wirklich individuell passend sind.

Außerdem kann eine Bildungseinrichtung die ökologische Auswirkung langer Anfahrtswege transparent machen und somit im Einzelfall zum Beispiel zum Besuch anderer, lokalerer Bildungseinrichtungen mit kürzeren Anfahrtswegen anregen, wenn dort ein qualitativ vergleichbares Angebot existiert.

E | GESELLSCHAFTLICHES UMFELD

E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

In diesem Bereich kann die Bildungseinrichtung durch entsprechende Bildung einen überdurchschnittlich hohen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Zum Beispiel, indem die Schüler*innen für globale ökologische und soziale Probleme sensibilisiert werden und dadurch zur Lösung derselben beitragen.

Das gesellschaftliche Umfeld profitiert von einer werteorientierten Einstellung, zufriedenen, sozialkompetenten und engagierten Mitbürger*innen sowie einem höheren Bildungsniveau. Hier können sich Bildungseinrichtungen in ihren Produkten bzw. ihrer gesamtgesellschaftlichen Wirkungen stark unterscheiden. Diese Aspekte sind allerdings nur qualitativ beschreibbar und teilweise sehr subjektiv bis hin zu spekulativ. Trotzdem empfiehlt es sich, begründet zu berichten, welche gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen die jeweiligen Bildungstätigkeiten haben (können).

Bei Waldorfschulen kann teilweise die empirische Studie „*Bildungserfahrungen an Waldorfschulen*“¹ (2012) von Liebenwein, Barz und Randoll als Quelle herangezogen werden, insbesondere Kapitel 8 „*Wertorientierung*“.

E2 Beitrag zum Gemeinwesen

E2.2 Freiwillige Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens

Hier können zum Beispiel Benefizveranstaltungen, kostenfreie Kunst oder Spendenaktionen genannt werden.

Bei Schulen in freier Trägerschaft, bei denen nur einen Teil ihrer Aufwände durch staatliche Mittel gedeckt werden, können zudem folgende Aspekte betrachtet werden: Die Schule erhält nur einen Teil der für staatliche Schulen pro Kind aufgewandten Mittel. Die so entstehende Lücke wird gedeckt durch die zusätzlichen Elternbeiträge und den partiellen Gehaltsverzicht der Lehrkräfte (gemessen an dem Gehalt an staatlichen Schulen). Das nimmt dem Staat in erheblichem Umfang Aufgaben fürs Gemeinwohl ohne Entgelt ab.

Dies geschieht darüber hinaus auch durch erhebliche finanzielle Beiträge der Schule für die Qualifizierung der Lehrkräfte – zum Beispiel die dadurch finanzierte Waldorflehrerausbildung.

Das finanzielle und zeitliche Engagement in Verbänden, die sich für eine höherwertige Bildung einsetzen (Beispiel Bund der Waldorfschulen), wird eher bei Thema D2 berichtet.

E2.4 Negativaspekt: mangelnde Korruptionsprävention

Korruption/Vorteilsnahme ist auch über die Gewährung guter Noten denkbar. Hierzu sollte ggf. Stellung genommen werden.

E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen

In diesem Abschnitt geht es um Produktions-, Verarbeitungs- und Arbeitsprozesse – mit anderen Worten ein umfassendes Umweltmanagementsystem, das sich mit potenziellen Umweltauswirkungen und -belastungen sowie deren Minimierung oder Verhinderung befasst.

Dieser Themenkomplex hat einen Zuschnitt, der angesichts der vielfältigen Indikatoren zunächst als „nicht zutreffend“ für Bildungseinrichtungen empfunden werden mag. Dennoch lohnt es sich, auf einzelnen Aspekte zu blicken und zu benennen, welche Umweltkonten geführt werden und das entsprechende Bewusstsein für Verbräuche darzulegen.

Vor allem in den Bereichen Papier-, Wasser- Treibstoff- und allgemein Energieverbrauch können die Auswirkungen bilanziert und ausgewiesen werden.

1 https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Sozialwissenschaften/BF/Barz/Kolumne/Bildungserfahrungen_an_Waldorfschulen.pdf

7) Ausblick und offene Diskussionspunkte

Einige Punkte konnten bisher nicht durch eine erweiterte Betrachtungsweise oder eine veränderte Zuordnung aufgelöst werden. Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Gemeinwohl-Matrix und die damit verbundenen Arbeitsmaterialien weiterentwickelt werden dürften, um Bildungseinrichtungen adäquat erfassen und bewerten zu können.

Diese Punkte verstehen wir als **offene Diskussionspunkte** stellen sie im Folgenden dar.

Sie sind zum einen an das Matrix-Entwicklungs-Team gerichtet, das für die Gemeinwohl-Matrix, die damit verbundenen Arbeitsmaterialien sowie die inhaltliche Weiterentwicklung verantwortlich ist.

Zum anderen können diese Punkte auch breitere Diskussion anregen – im Sinne einer weiteren sinnvollen Ausgestaltung. Das heißt, Bildungseinrichtungen, die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen, dürfen sich eingeladen fühlen, diese offenen Diskussionspunkte für sich zu überprüfen und ihre Erfahrungen und Blickwinkel ebenfalls einzubringen.

B | EIGENTÜMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN

B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Der Begriff „Zukunftsinvestitionen“ im Arbeitsbuch dürfte gerne noch genauer definiert werden.

B3 Sozial-ökologische Investition und Mittelverwendung

Der Begriff „Zukunftsinvestitionen“ im Arbeitsbuch dürfte gerne noch genauer definiert werden.

D | KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN

D1 Ethische Kund*innen-Beziehungen

D1.1 Menschenwürdige Kommunikation mit Kund*innen

Hier könnten Bildungseinrichtungen ergänzend gefragt werden:

- Wie stellt sich die Einrichtung durch Kommunikation in der Gesellschaft dar?

Es kann noch deutlicher gemacht werden, dass es bei einem idealen Gemeinwohl-Unternehmen mehr darum geht, Informationen sachlich und in einer passenden Sprache transparent zu machen, an Stelle von subtil manipulativer Werbung.

Für Bildungseinrichtungen könnte eine Frage oder ein Indikator entwickelt werden, womit abgebildet wird, inwiefern den Schüler*innen der individuell passende Bildungsweg ermöglicht und nahegelegt wird, anstatt per se prestige-trächtiges Lernen samt möglichst hohem Abschluss anzustreben.

Außerdem könnten Bildungseinrichtungen gezielter nach Konfliktmanagement gefragt werden. Aspekte, die hier im Hinblick auf Bildungseinrichtungen zudem aufgenommen werden könnten, sind z. B. die Fairness im Bewerbungs- und Aufnahmeprozess, der Umgang mit Härtefällen und Diversität.

D2.1 Kooperation mit Mitunternehmen

Hier wäre der Blick auf Verbandsarbeit und/oder die Kooperation mit anderen Einrichtungen auch bei den Themenfeldern Qualitätssicherung oder Aus- und Weiterbildung lohnenswert. Das heißt, hier könnten explizite Berichtsfragen entwickelt werden.

D4.1 Kund*innen-Mitwirkung, gemeinsame Produktentwicklung und Marktforschung

Neben der Frage nach der Einbindung von Kund*innen in die Produktentwicklung könnte auch erörtert werden, inwieweit Kund*innen und Nutzer*innen und andere „Stakeholder“ in Entscheidungen einbezogen werden, die die Geschäftsprozesse, die Lieferkette oder das Agieren der Organisation im gesellschaftlichen Kontext betreffen.

D4.2 Produkttransparenz

Hier wäre ein Indikator für Bildungseinrichtungen denkbar, der die Informationspolitik zu allen ökologischen, sozialen und pädagogischen Aspekten abbildet. Das meint, wie die Bildungseinrichtung ihre Tätigkeiten in sozialer, ökologischer und pädagogischer Hinsicht transparent macht – und inwiefern diese Aspekte konkret Teil des Curriculum sind

Wichtig wäre auch die Frage, wie die Transparenz hergestellt wird: durch reine Informationen, durch Feedback oder mit Einbeziehung der Kund*innen, das heißt auch auf konkrete Rückfragen hin?

E | GESELLSCHAFTLICHES UMFELD

E1 Gesellschaftliche Wirkung von Bildung

Für die Gemeinwohl-Bilanzierung von Bildungseinrichtungen bleibt die Frage offen, wie sich das Wirkungspotenzial von ganzheitlicher Menschenbildung erfassen lässt und lebendige Prozesse in Abhängigkeit von Individualität abgebildet werden können.

Für Waldorfschulen ist die Studie „Bildungserfahrungen an Waldorfschulen“ (2012) von Liebenwein, Barz und Randoll ein erster Anhaltspunkt.

Generell werden allerdings mehr Umfragen und entsprechende Indikatoren benötigt, die Schüler*innen auch einige Jahre nach Verlassen der Schule zu ihrer Wertehaltung, Lebenskompetenz, gesellschaftlichem Engagement und allgemeiner Lebenszufriedenheit befragt bzw. ein Ergebnis abbildet.

Insbesondere bei diesem Thema dürfte der Bilanzrechner mittelfristig noch angemessener darauf eingehen, dass das größte Gemeinwohl-Potential der Bildungseinrichtung in der Bildungstätigkeit selbst liegt. Das heißt, hier könnte eine relativ höhere Gewichtung erfolgen.

Generell wäre zu prüfen, ob für Bildungseinrichtungen ein spezifisches Gewichtungsschema entwickelt werden kann.

E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen

Dieses Thema dürfte für Bildungseinrichtungen eine andere Ausprägung erfahren. Das heißt, die Fragestellungen, Indikatoren sowie die Gewichtung der derzeitigen Indikatoren dürften umfassend angepasst werden.

Ggf. könnte bei diesem Thema die langfristige, ökologische Wirkung des Bildungsprozesses abgebildet werden, sei es durch eine Berichtsfrage oder einen zu entwickelnden Indikator. Bisher wird diese Wirkung nur bei E1 erfasst, allerdings gemeinsam mit anderen Themen und bei dem Wert „Menschenwürde“ statt „Ökologische Nachhaltigkeit“.



Stand: Version 1.0 zur Gemeinwohl-Matrix 5.0

Datum: 12. Oktober 2018

Wenn Sie Fragen zu dem Leitfaden haben, Erfahrungen aus der Praxis und/oder Anregungen für eine Weiterentwicklung der Thematik, freuen wir uns auf Ihre Rückmeldung:

bildung@ecogood.org