



**Age of  
Artists**

Interview

# **Timo Meynhardt**

Leipzig  
18. April 2018



Das Interview führte Dirk Dobiéy (Age of Artists, AoA) in Leipzig am 18. April 2018.

Dieser Text ist lizenziert unter Creative Commons BY-NC-SA 4.0 ([creativecommons.org](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)).

## Einleitung

Timo Meynhardt ist ein deutscher Psychologe und Betriebswirtschaftler. Er ist Managing Director des Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen. Von 2013 bis 2015 war er Inhaber des Lehrstuhls für Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Seit Oktober 2015 ist Timo Meynhardt Inhaber des Arend Oetker-Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der Graduate School of Management der privaten Handelshochschule Leipzig. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Public Value bzw. Gemeinwohl, das er mit innovativen Führungsmodellen zu verknüpfen versucht. Darin wird der Beitrag zum Gemeinwohl als ein Purpose (Sinn und Zweck) charakterisiert, der sich am gesellschaftlichen Nutzen ausrichtet und darüber seine Motivations- und Legitimationsfunktion erhält. Public Value wird damit zu einer Ressource guter Führung.

## Interview

AoA: Was ist Gemeinwohl?

Timo Meynhardt: Man kann sich dem Gemeinwohlbegriff auf verschiedene Weise annähern. Ich möchte mich auf eine psychologisch-funktionale Perspektive konzentrieren. Gemeinwohl ist hier das, was der Einzelne oder die Gruppe als Nährboden braucht, um sich entwickeln zu können. So wie eine Pflanze, die in keiner fruchtbaren Erde ist, nicht gedeihen wird, so braucht der Mensch als soziales Wesen einen förderlichen sozialen Kontext um sich zu entwickeln. Das kann man wohl Gemeinwohl nennen.

AoA: Was bedeutet das für den Menschen?

Timo Meynhardt: Es gibt keine psychische Gesundheit, wenn man eine Person isoliert in den Wald setzt. Wir sind bio-psycho-soziale Wesen. Wir brauchen einen stützenden, fördernden Rahmen. Heißt also, die psychische Entwicklung des Einzelnen geht nur über einen sozialen Kontext. Es gibt kein Ich ohne ein Wir. Die Identität und überhaupt das Selbstbild entwickelt sich nur im Abgleich mit Anderen.

AoA: Gemeinwohl in diesem Zusammenhang beschreibt ein förderliches Umfeld?

Timo Meynhardt: Es sind die Rahmenbedingungen, die alle gemeinsam haben. Die Definition des zweiten Vatikanischen Konzils nach Nell-Breuning sagt: Gemeinwohl sind die Rahmenbedingungen, die

es dem Einzelnen oder einer Gruppe ermöglichen selbstverantwortlich, subsidiär und autonom das eigene Gelingen voranzubringen.

**AoA:** Welche Auswirkung kann das haben?

**Timo Meynhardt:** Das bedeutet, wenn der psychologische Grundmechanismus gestört ist, dann ist die Gemeinwohlbeziehung, also die Gesellschaft gestört. Gemeinwohl existiert auch schon in einer Zweierbeziehung, einer Ehe, einer Familie oder einer Hochschule. Gemeinwohl ist dabei stets mehr als die Summe seiner Teile.

**AoA:** Können Sie das noch weiter erläutern?

**Timo Meynhardt:** Diese Beziehungen zielen immer auf ein Wir ab, ob ausgesprochen oder unausgesprochen. Es bringt sich jeder Einzelne mit seiner Individualität ein, aber es gibt auch etwas was diese Beziehungen darüber hinaus kennzeichnet, eine Systemqualität. Diese Systemqualität ist Gemeinwohl. Wir können mittlerweile auch an Studien zeigen, dass Gemeinwohl zu erfahren, dem Einzelnen Kraft und Zuversicht gibt. Dies kann wiederum als Ressource, Stabilisator oder Orientierungsrahmen für die persönliche Entwicklung wirken.

**AoA:** Eröffnet diese Perspektive auf das Gemeinwohl die Möglichkeit zu gelingendem Leben?

**Timo Meynhardt:** Meine These geht sogar noch etwas weiter: Ohne Gemeinwohl keine Freiheit. Die Gemeinwohl-Frage und die liberale Frage sind aus meiner Sicht nicht zu trennen: Wer Freiheit will,

muss Gemeinwohl sagen. Gemeinwohl als Bedingung der Möglichkeit gelingenden Lebens ist also die psychologisch-funktionale Facette. Eine weitere Facette ist die ideengeschichtliche. Gemeinwohl ist hier eine regulative Idee im Sinne des Philosophen Immanuel von Kant. Diese können wir zwar nicht erreichen, aber sie wirkt wie ein Polarstern, der uns dabei unterstützt unser Handeln zu reflektieren und uns zu orientieren.

AoA: Ein Polarstern den Viele teilen.

Timo Meynhardt: Ja, Gemeinwohl ist als Bedingung der Möglichkeit des Gelingens und als regulative Idee in der säkularen Welt sehr wichtig geworden. Denn da wo es nicht reicht, auf ein gottgefälliges Leben zu verweisen, muss das Gemeinwohl erst ausgehandelt werden. Aus der Erfahrung des Dritten Reiches hat man im Grundgesetz festgelegt, dass wir das bis auf ganz wenige grundlegende Prinzipien (z.B. „Die Würde des Menschen ist unantastbar“) in einem demokratischen Prozess gemeinsam bestimmen müssen. Gemeinwohl wird dabei am besten hochgehalten, wenn das Individuum geschützt wird. Dass aus den Verfahren der Meinungsbildung Gemeinwohl entsteht, hat sich im Rückblick nicht als Illusion erwiesen. Es hat aber Grenzen, weil man zumindest inhaltliche Kategorien braucht.

AoA: Was machen Sie anders?

Timo Meynhardt: Wir gehen an der Handelshochschule in Leipzig einen in der Psychologie verankerten Weg. Denn um diese regulative Idee praktisch zu machen, braucht sie eine Verankerung in der menschlichen Motivation und Bedürfnisstruktur. Heute haben wir

in der Psychologie einigermaßen Konsens über vier stabile Grundbedürfnisse des Menschen. Wenn eine Organisation diese vier Kriterien befriedigt, dann leistet sie einen Beitrag dazu, dass sich eine Person entwickeln und sich in ihrem Umfeld wohlfühlen kann. Deshalb messen wir diese vier Kriterien in unserem Gemeinwohlansatz.

AoA: Welche Kriterien sind das?

Timo Meynhardt: Diese vier Dimensionen sind: Ein Bedürfnis nach Selbstwerterhaltung und -erhöhung, das Streben nach positiven Erfahrungen, ein Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit und ein Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle. Die erste Dimension ist mit Moral- und Anstandskategorien besetzt und bis zu den Menschenrechten verbrieft. In unterschiedlichen kulturellen Kontexten und Zeiten sind die Vorstellungen anders formatiert. Das ist nicht beliebig, aber veränderlich. Das heißt, unser Moralempfinden können wir nicht einfach exportieren und das, was an anderen Orten der Welt passiert, als unmoralisch verurteilen. Gemeinwohl ist also nichts Universelles, sondern muss immer wieder inhaltlich gefüllt werden. Welche Werte das sind und wie Moral realisiert wird, das ist dann kontingent und unterschiedlich.

Das zweite Thema ist das Streben nach positiven Erfahrungen und die Vermeidung von Schmerz. Ein Organismus möchte überleben und dies möglichst schmerzfrei. Das Streben nach positive Erfahrungen zieht sich bis hin zu den Konsumentenwünschen, wie Genuss, Freude und Ästhetik (hedonistisch-ästhetisch). Setzen wir dies in Bezug zur ersten Dimension, dann könnte etwas beispielsweise moralisch anständig sein, aber kein Spaß machen.

Die dritte Dimension geht auf das Grundbedürfnis sozialer Bindung zurück. Individuen schließen sich Gruppen an und haben einen Gruppenbezug. Das kann die Familie sein, auch das Arbeitsteam oder eine nationale Identität. Und so kann etwas vielleicht anständig sein und Spaß machen, aber nicht als politisch opportun angesehen werden, weil es zu Lasten einer gewissen Gruppe geht.

AoA: Und das vierte Kriterium, das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle?

Timo Meynhardt: Wir streben danach zu verstehen, was wir in unserer Umwelt durch unsere Handlungen auslösen. Wir wollen eine gewisse Grundkontrolle über unser Leben haben. Dieses Bedürfnis wird zum Beispiel dann eingetrübt, wenn wir mit dem Zug von Leipzig nach Berlin fahren und plötzlich auf den Schienen ein Klavier steht. Das passt nicht in das Bild einer erklärbaren und vorhersehbaren Welt. Dieses Grundbedürfnis ist ein sehr utilitaristischer Wert, denn kann Menschen sehr leicht frustrieren, wenn ihr Weltverständnis außer Kraft gesetzt wird. Sogar so frustrieren, dass es sie krankmacht.

AoA: Wofür kann man diese vier Dimensionen nutzen?

Timo Meynhardt: Aus den vier Dimensionen heraus haben wir den *GemeinwohlAtlas* konstruiert. Darin schätzen wir Unternehmen nach den folgenden vier Kriterien ein: Ob sich das Unternehmen anständig verhält, im Kerngeschäft gute Arbeit leistet, zur Lebensqualität beiträgt und den Zusammenhalt in Deutschland fördert. Aus der Psychologie heraus bekommt der schillernde Begriff Gemeinwohl plötzlich eine Kontur anhand der vier Dimensionen.



AoA: Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Timo Meynhardt: Nehmen wir zum Beispiel eine Flasche Wein. Es könnte hoch unanständig und moralisch verwerflich sein, dass ich Wein trinke, weil unsere Kultur aus religiösen Gründen Wein oder Alkohol nicht duldet. Gleichzeitig erfüllt der Wein jedoch eine hedonistische-ästhetische Qualität. Er schmeckt angenehm und vermittelt eine bestimmte Kultur. Auf der dritten Dimension wirkt der Wein als Statussymbol. Er vermittelt, dass ich einer bestimmten Gruppe angehöre, die sich diesen edlen Wein leisten kann. Und auf der vierten Dimension erfüllt der Wein eine durstlöschende Funktion. Erst in der Zusammenschau ergibt sich eine angemessene Bewertung.

Damit haben wir sozusagen eine vier Farben unterscheidende Brille gefunden, die auf das Gemeinwohl angewendet werden kann. Gemeinwohl ist eben nicht eindimensional. Wenn wir sagen, in dieser Flasche Wein zeigen sich im positiven Sinne auch gesellschaftliche Werte und es wird von vielen unterstützt, dann ist diese Flasche gemeinwohlverträglich.

AoA: Kann man das auf alles anwenden?

Timo Meynhardt: Grundsätzlich ja. Diese bedürfnisorientierte Sicht können wir prinzipiell auf ganz verschiedene Bewertungsobjekte anwenden. In unseren Studien wenden wir diese Optik auf einzelne Entscheidungen, aber auch ganze Organisationen an.

**AoA:** Warum erlebt der Gemeinwohlbegriff gerade eine Renaissance?

**Timo Meynhardt:** Der Begriff selbst hat über die Zeit – seit Aristoteles und dann später Thomas von Aquin – immer wieder Renaissanceen erlebt wie ein Stehaufmännchen. Beispielsweise im Recht und in der Politik. Natürlich hat er gerade Konjunktur, weil die Gemeinwohlfrage neu, anders und frisch gestellt wird. Wobei ich nicht denke, dass dies aufgrund einer moralischen Empörung geschieht. Stattdessen glaube ich, dass die zunehmende Komplexität der modernen Welt uns zwingt einen stabilen Polarstern zu finden. Wenn sich alles ändert, suchen wir nach etwas, das stabil ist und das ist die Orientierung aufs Gemeinwohl. Man könnte auch sagen: Wenn Komplexität die Herausforderung ist, ist Gemeinwohl die Antwort.

**AoA:** Stabilität in der Bewegung.

**Timo Meynhardt:** Ja, genau. Ich würde außerdem den Begriff gerne noch ideengeschichtlich einordnen. Diese Idee, dass die Ausübung von Macht einem bestimmten Bedarf unterliegt, wurde schon immer als Legitimationsinstrument für Herrschaftsausübung genutzt. Wie zum Beispiel die Rechtfertigung von Machtausübung durch die Sicherung von Landesgrenzen. Der Gemeinwohlbeitrag wäre hier: Sie haben das Machtmonopol und dieses wird genutzt, um das Gebiet vor Feinden von außen zu schützen.

**AoA:** Das wäre Stabilität durch Machtausübung.

Timo Meynhardt: Ja, klar. Das ist dann ein sehr politischer Begriff. Wenn man dieses Gemeinwohlnarrativ als regulative Idee nutzt, um Machtausübung zu rechtfertigen und Partikularinteressen zu verstecken, dann besteht natürlich eine Gefahr von Missbrauch des Gemeinwohlbegriffs. Hier wollen wir einen Akzent setzen und uns davon abwenden.

AoA: Wohin wenden Sie sich?

Timo Meynhardt: Ich setze mich für einen liberalen Gemeinwohlbegriff ein. Dieser lässt unterschiedlichste inhaltliche Festlegungen zu und ist gleichzeitig durch die Verankerung in menschlichen Grundbedürfnissen nicht beliebig. Wenn es den Gemeinwohlbegriff nicht gäbe, dann müssten wir ihn erfinden, weil wir unsere sozialen Beziehungen nicht ohne einen Rekurs auf eine höhere Systemebene diskutieren können. Wir können eben nicht nur auf die Eigenschaften des Individuums schauen, sondern auf das, was kennzeichnend für die Qualität der Beziehungen der Beteiligten ist.

AoA: Meinen Sie damit in Austausch zu treten?

Timo Meynhardt: Ja, in Austausch zu treten, weil wir nicht nur Individuen mit Präferenzen und Bedürfnissen sind, sondern immer zusammenhängen. Karl Marx hat das ein wenig übertrieben, nach dem Motto: Wir sind nur das Ensemble unserer gesellschaftlichen Verhältnisse.

AoA: Es ist schockierend, wenn man feststellt wie ähnlich man sich doch ist. (beide lachen)

Timo Meynhardt: Stimmt. Wir sind also gar nicht so individuell, sondern eben sozial determiniert. Wir sind, was wir aus der Gesellschaft machen und sind auch das, was die Gesellschaft aus uns macht. Das merkt man, wenn man reist und andere Kulturen kennenlernt.

AoA: Die Frage, was Gemeinwohl ist, klärt sich also im Austausch?

Timo Meynhardt: Ja, unbedingt. Wenn wir Personen in Deutschland oder der Schweiz fragen, ob sie der folgenden Aussage zustimmen: "Ich habe für mich eine klare Vorstellung davon, was Gemeinwohl bedeutet", dann stimmen neun von zehn Schweizern und Deutschen zu. Es scheint also ein intuitives Verständnis des Gemeinwohlbegriffs zu geben. Auch in der Alltagssprache ist der Begriff anschlussfähig an die Erfahrungswelt des Einzelnen, sodass man darüber Dinge artikulierbar machen kann.

AoA: Es ist also ein allgemeines Verständnis des Gemeinwohlbegriffs vorhanden.

Timo Meynhardt: Ich gehe mittlerweile sogar so weit zu sagen: Wenn wir alle übereinstimmen, dass etwas gemeinwohlverträglich ist, reicht das aus, um «im Gespräch» und damit in Beziehung zu bleiben. Das ist wie bei Freundschaft oder gar Liebe. Wenn dir jemand sagt "Ich liebe dich" und der andere sagt es zurück, dann weiß man trotzdem nie genau, was dahintersteckt. Aber allein das Bekenntnis im Sinne einer «dünnen Beschreibung» schafft etwas Verbindendes und damit eine Beziehungsqualität.

AoA: Was beobachten Sie in diesem Zusammenhang in Unternehmen?

Timo Meynhardt: Wir sehen in den Firmen, in denen wir unterwegs sind, dass diese die Gefahren, aber auch die Chancen der Gemeinwohlorientierung sehen. Wir können heute zeigen, dass sobald ein CEO beginnt das Gemeinwohl zum Thema zu machen, dies unmittelbar motivatorische Wirkungen auf die Mitarbeiter hat - immer, wenn es ehrlich gemeint ist. Elon Musk, Mark Zuckerberg oder auch Larry Fink sprechen über *Purpose*. Nicht immer ist es glaubwürdig. Und doch beobachten wir verstärkt, wie der Kapitalismus seine eigenen Legitimationsressourcen aktiviert und vielleicht nutzt, um unternehmerisch etwas daraus zu machen.

AoA: Wie passen Begriffe wie Nachhaltigkeit hier hinein?

Timo Meynhardt: Nachhaltigkeit kommt, Gemeinwohl bleibt. Nachhaltigkeit ist für mich ein Zeitphänomen. Wir wissen nicht, ob wir in zehn Jahren noch über Nachhaltigkeit reden, während man mit Sicherheit über Gemeinwohl sprechen muss.

Der Gemeinwohlbegriff ist breiter geworden durch *People, Planet, Profit*, sodass Nachhaltigkeitsthemen heute eng mit dem Gemeinwohl verknüpft sind. Der größere Polarstern und die tragfähigere Idee ist dabei jedoch das Gemeinwohl. Nachhaltigkeit sehe ich eher als eine Facette, ein Thema innerhalb des Gemeinwohldiskurses, was aus vier verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden kann. Nachhaltigkeit ist beispielsweise ein zutiefst moralisches Thema oder zielt langfristig gesehen auch auf Lebensqualität und Abwesenheit von Schmerz ab. Dementsprechend ist das Thema

Ökologie auch keine eigene Dimension bei uns. Es gibt ein Bedürfnis danach, dass der Organismus überlebt, aber es gibt kein menschliches Bedürfnis nach sauberem Wasser als ökologischem Bestandteil.

AoA: Sie meinen also, dass Nachhaltigkeit in Ihren Gemeinwohlbegriff einsortiert werden kann?

Prof: Meynhardt: Genau.

AoA: Sie sind kein Freund von Regelungen und Gesetzen im Zusammenhang mit Gemeinwohl. Können Sie das genauer erklären?

Prof: Meynhardt: Ich bin aus verschiedenen Gründen dieser Auffassung. Unter anderem ist es die Einsicht in die fehlende Steuerbarkeit sozialer Systeme. Ich glaube nicht, dass wir mit noch mehr Regulierungen wirklich etwas erreichen können, und ich denke auch nicht, dass wir zugrunde gehen, weil wir zu wenige Gesetze haben. Es ist eher der subjektive Faktor der mich interessiert: Zurück zum Menschen. Damit sich Menschen wieder bewegen, müssen wir dort ansetzen und attraktive Angebote schaffen. Junge Leute finden das gut, denn sie verbinden das mit *Purpose*.

AoA: Was ist ihr Ausgangspunkt für diese Überlegungen?

Timo Meynhardt: Mein Ausgangspunkt, nach dem Soziologen Ferdinand Tönnies, hat zwei Kategorien. Die eine ist die Gemeinschaft und die andere ist die Gesellschaft. Mit Ersterem verbindet er alle Beziehungen, die im zwischenmenschlichen ohne eine formalisierte vertragliche Basis auskommen und allein über Emotionen,

Instinkte, Triebe und Begierden geregelt werden. Weil es eben Traditionen und Usancen darüber gibt, was man macht oder nicht machen sollte.

Die zweite Form ist Produkt des menschlichen Geistes und entsteht durch Verobjektivierung, Kodifizierung und Abstraktion. Beispielsweise hat man beim Mietvertrag oder bei der Gründung einer Firma eine gewisse Rechtssicherheit. Dies ist ein großer Fortschritt und ermöglicht völlig neue Verbindungen zwischen den Menschen. Das Herauslösen aus einem ganzheitlichen und intuitiv verankerten Lebenszusammenhang führt dazu, dass wir immer mehr Objektivität in die Dinge hineinbringen. Es führt dazu, dass man sich auf Dinge verlassen kann, Rechtsanspruch hat und keiner Willkür ausgesetzt ist. Nur: Es wird immer komplexer und komplexer, bis es keiner mehr versteht.

AoA: Was sind die Auswirkungen?

Timo Meynhardt: Die Tragödie ist, dass es sich um einen Dualismus handelt, den wir nie überwinden können. Wir bemerken etwa die politische Komplexität, die sich da in Berlin, in Washington und in Brüssel aufgebaut hat, und die für unser Gehirn nicht mehr verarbeitbar ist. Wir fallen zurück auf Atavismen, Twitterpolitik, Identitätspolitik und schnelle emotionale Reaktionen. Das bedeutet nicht, dass wir plötzlich verblödet sind, sondern dass wird die Komplexität, die wir im sozialen Bereich aufgebaut haben, nicht mehr verarbeiten können. Wir müssen dann wieder vereinfachen und uns wieder auf eine *Purpose* besinnen, wie beispielsweise "*Make America great again!*" Etwas was vielen Leuten wieder Orientierung bietet und auf die vier Dimensionen des Gemeinwohls einzahlt.

AoA: Haben Sie ein Beispiel dafür?

Timo Meynhardt: Ein Beispiel aus unserer Hochschule ist, dass wir die Gründerorientierung fördern wollen, aber dies nicht verordnen können.

AoA: Sie wollen also von der Verordnung weg?

Timo Meynhardt: Ich kämpfe dagegen an, weil die psychologische Komponente an der Stelle stark unterschätzt wird. Weil Gemeinschaft nicht nur irrational und Gesellschaft nicht nur rational ist. Diesen Dualismus können wir nicht auflösen, wie bei Verstand und Gefühlen. In der Volkswirtschaft sehen wir dies im Feld der *Behavioral Economics*. Viele unserer Entscheidungen hängen von Gefühlen und Emotionen ab und wir überlegen uns oft erst im Nachgang eine rationale Erklärung dafür.

AoA: Sie sprechen von einer gewissen Balance zwischen beidem. Kann man das auch als zyklischen Vorgang wahrnehmen?

Prof: Meynhardt: Ja, aber ohne Angst vor dem Gemeinwohl. Gemeinwohl ist eben nicht nur eine Vokabel, sondern etwas was man positiv bewirtschaften kann. Unser Schwerpunkt ist dabei das psychologische Moment.

AoA: Ihr Gemeinwohlbegriff bedeutet demnach auch, dass eine Gemeinschaft ihren Sinn gemeinschaftlich entwickelt?



Prof: Meynhardt: Genau, das ist demnach auch eine wichtige Führungsaufgabe. Daher stehen Sinnfragen und die Sinnproduktion im Kern unseres Leipzig Leadership Modells. Geld verdienen bleibt wichtig, aber die Sinndimension kommt kraftvoll dazu. Wir denken, dass Gemeinwohl ein attraktives Sinnangebot darstellt.

AoA: Warum wird das von Firmen umgesetzt?

Timo Meynhardt: Firmen setzen dies um, weil die Komplexität und die Geschwindigkeit der Veränderungen geradezu nach einem Polarstern, einer übergeordneten Idee rufen. Manager argumentieren dabei weniger moralisch, sondern vielmehr funktional um ihr Geschäftsmodell zu organisieren.

AoA: Gibt es spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die gemeinwohlorientierte Organisationen ausgeprägt haben?

Timo Meynhardt: Ich sehe drei Stufen. Die einen nutzen es als Strategie zur Vermeidung von Risiken und um Risiken zu mindern. Das ist die unterste Stufe und sehr defensiv. Auf der zweiten Stufe, beginnen die Organisationen sich ihrer Grundlagen zu versichern. Getreu der Parole "keine Zukunft ohne Herkunft". Großunternehmen wie BASF, Bayer und die Deutsche Bank stellen sich zum Beispiel gerade dieser Herausforderung. Da muss der *Purpose* nicht erfunden, sondern in der Geschichte gefunden und aktiviert werden.

AoA: Aus dem Ursprung?

Timo Meynhardt: Ja, sozusagen „*to make the world a better place*“. Hier geht es nicht darum die technische Lösung oder das Produkt

in den Vordergrund zu stellen, sondern das was damit bewirkt werden kann. Das ist dann der sogenannte *Outside-In*-Ansatz.

Während die zweite Stufe also darauf zielt, etwas wieder in den Vordergrund zu rücken, was schon vorhanden ist, geht es auf der dritten Stufe um Innovation, wobei Gemeinwohl die Zielausrichtung bestimmt. Ein Beispiel dafür ist das Start-Up Coldplasmatech aus Greifswald, wo das Produkt im Bereich der Wundheilung konsequent vom gesellschaftlichen Nutzen her gedacht wird. Der Gründer Carsten Mahrenholz sagt dann auch: "wer kann, der muss". Wer die Fähigkeiten hat, solche Lösungen zu entwickeln, hat dann aber auch die gesellschaftliche Verantwortung, die damit einhergeht. Diese Haltung ist keineswegs selbstverständlich, aber durchaus bei vielen Gründern anzutreffen.

AoA: Ist ein ausgeprägter Gemeinwohlbegriff auch eine Frage der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen?

Timo Meynhardt: Absolut. Das ist *the reason for being, the license to operate*. Wobei Profit Mittel zum Zweck ist, der Zweck ist etwas anderes und muss etwas anderes sein. Wir arbeiten auch an dem Begriff von Wertschöpfung, der materielle Elemente genauso einschließt wie andere. Das heißt, in unseren vier Dimensionen gibt es einen finanziellen Teil und einen nicht-finanziellen Teil.

AoA: Wie können wir das verstehen?

Timo Meynhardt: Wertschöpfung hat auch einen finanziellen Charakter und das bleibt auch so. Man kann nicht alles wegtranszendieren. Der Gemeinwohlbeitrag über eine Ökonomische *Performance* ist zu mindestens genauso wichtig. Steuern und

Sozialabgaben zahlen sowie Arbeitsplätze erhalten, ist aber letztlich auch Mittel zum Zweck, um die anderen Bedürfnisse bedienen zu können. Hier gibt es eine ganz gefährliche Denkfalle. Man könnte argumentieren, dass wir zunächst einmal das Geld verdienen müssen, um es für andere Dinge ausgeben zu können. Dagegen jedoch stemme ich mich, weil es vor dem Geschäftsmodell immer Bedingungen gibt und zwar bevor wir überhaupt Geld verdienen dürfen. Gemeinwohl ist daher nicht *Add-On*, wie es *CSR* (Anm. *Corporate Social Responsibility*) lange war, sondern Gemeinwohl sollte im Geschäftsmodell enthalten sein.

AoA: Gemeinwohl ist somit die Voraussetzung für wirtschaftliches Handeln und nicht die Folge dessen.

Timo Meynhardt: Sicherlich ist es beides, aber die Voraussetzung ist es auch.

AoA: Damit sind Sie dennoch sehr anschlussfähig. Das heißt der Gemeinwohlbegriff schließt sowohl die ökonomische als auch die soziale Wertigkeit ein? Kann das nicht auch sehr opportunistisch sein?

Timo Meynhardt: Ja genau. Wobei die Denkweise entscheidend ist. Diese muss man für sich entwickeln. Eher im Sowohl-als-auch zu denken und nicht im Entweder-oder. Eine systemische Denkweise ist dabei sehr wichtig, aber nicht das alleinige Kriterium. Es gilt auch, Widersprüche als Widersprüche zu erkennen.

AoA: Fördern Sie so auch das Verständnis für die Einheit der Gegensätze bei Ihren Studierenden?

Timo Meynhardt: Ja, wir diskutieren in der Vorlesung beispielsweise den Fall, wie es der Fussballklub FC Bayern München schafft, sowohl die regionale und lokale Verankerung als auch diese Welt-offenheit und internationale Präsenz in Einklang zu bringen. Sie betrachten dies dabei nicht als Dilemma, sondern als Paradoxie, die den Verein besonders macht. Beide Seiten gehören dabei fest zusammen. Wird auf eine Seite verzichtet, dann bricht alles zusammen. Die moderne Führungskraft versucht also nicht, diese Paradoxie aufzulösen. Stattdessen nutzt sie die Kraft, die aus der gegensätzlichen Logik als Spannung entsteht, um etwas daraus zu machen.

AoA: Also die produktive Nutzung der Spannung und nicht das Problemlösen steht hier im Vordergrund.

Timo Meynhardt: Genau, die Spannung als Chance sehen.

AoA: Spiegelt sich das auch in Ihrer *Public Value Scorecard* wider?

Timo Meynhardt: Ja, die Dimensionen in diesem Instrument sind eine systematische Ansammlung von Widersprüchen, die durch den Gemeinwohlgedanken zusammengehalten werden. Gemeinwohldenken ist der Versuch, die Paradoxien auf einer höheren Ebene zu betrachten, sie in einen umfassenderen Zusammenhang zu stellen.

AoA: Wobei dieser Gemeinwohlbegriff immer der eigene ist.

Timo Meynhardt: Genau, das muss von innen heraus geschehen. Das ist die Wertschätzung dessen, was da ist und das muss man

sich erarbeiten. Deswegen wehre ich mich auch dagegen, von hier aus einfach zu verurteilen, was beispielsweise derzeit in der USA passiert. Man muss erst hingehen, verstehen und dann kann man urteilen.

AoA: Wieso halten sie die Gemeinwohlökonomie für Populismus?

Timo Meynhardt: Das sind soziale Bewegungen mit Zielen, die für mich aus der Theorie nicht einfach hergeleitet und begründet werden können. Es ist eine ideologische Enge, bei der eine kleine Gruppe Partikularinteressen mit dem Gemeinwohl verknüpft und dies so erscheinen lässt, als ob es das Gemeinwohl wäre. Ich habe allerdings nur gesagt, dass sie populistische Züge trägt, wenn sie Sachen behauptet, die nicht bewiesen sind.

Hier ein Beispiel: Selbst in der Gemeinwohlbilanz 5.0 kriegen Sie Pluspunkte, wenn sie veganes Essen anbieten. Ich bin bekennender Fleischesser und kann nicht einsehen warum es gemeinwohlförderlich sein könnte, dass veganes Essen einen Pluspunkt in der Gemeinwohlbewertung bringt, ohne dass eine demokratische Abstimmung erfolgt ist. Umgekehrt werden Minuspunkte eingefahren, wenn man andere Unternehmen kauft.

AoA: Können Sie das bitte erläutern?

Timo Meynhardt: Ich nenne das auch *Pretence of Knowledge*, wenn eine kleine Gruppe sich anmaßt, etwas zu wissen, wovon sie nicht weiß, ob es andere teilen. Selbst wenn über diese Werte später abgestimmt werden würde, hätte das keine Bindungswirkung.

AoA: Was haben Sie gemeinsam und was unterscheidet Sie?

Timo Meynhardt: Beide Ansätze setzen wichtige Impulse, wenn es darum geht Gemeinwohl neu zu diskutieren. Der Unterschied ist: Während die Gemeinwohlökonomie sagt, wir haben ein Umsetzungsproblem, sage ich, wir haben ein Erkenntnisproblem. Wir müssen viel mehr darüber streiten, was Gemeinwohl ist bzw. sein soll.

AoA: Schließt Ihre Gemeinwohlkritik auch B Corps ein?

Timo Meynhardt: Nein, da bin ich viel positiver.

AoA: Positiv ist ein sehr schöner Begriff um für heute zu enden. Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Einschätzungen, Herr Professor Meynhardt.

Timo Meynhardt: Danke sehr.