

Ökologisch.
Ökonomisch.
Sozial.

Menschenwürde, Solidarität, Mitbestimmung, Transparenz – sowie soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit: Die Eckpfeiler der Gemeinwohl-Ökonomie haben Einzug in die Wirtschaft erhalten.

Wer ganz genau wissen möchte, wie es im eigenen Unternehmen um diese Punkte bestellt ist, unterzieht sich einer offiziellen GWÖ-Bilanzierung, in der alle Bereiche durchleuchtet werden.

Diese schonungslose Offenlegung muss man sich erst einmal trauen. Dafür weiß man hinterher, wo man ansetzen muss: um sich zu verbessern, um nachhaltiger zu agieren und um den Mitarbeitenden noch besser gerecht zu werden.

Die Digitalagentur *visuellverstehen* liefert in diesem Buch einen Einblick in den Ablauf der Bilanzierung und in die Bemühungen, dabei möglichst gut abzuschneiden. Es geht um kleine und große Maßnahmen, die den Weg zum gemeinwohlabilanzierten Unternehmen ebnen. Zentral sind dabei 26 Praxistipps für ein besseres Klima – im Arbeitsalltag und auf unserem Planeten: von A wie „Agiles Arbeiten“ bis Z wie „Zusammen entscheiden“.



visuellverstehen

visuellverstehen

Gemeinwohl von A bis Z

Gemeinwohl von A bis Z

26 Tipps
für das Arbeiten
von heute



oekom

visuellverstehen

Gemeinwohl von A bis Z

26 Tipps für das Arbeiten von heute

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

© 2023 oekom verlag, München

oekom – Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH
Goethestraße 28, 80336 München

Umschlagabbildung und Illustrationen: Rebelzer
visuellverstehen.de/insights/rebelzer

Konzeption, Design und Satz: visuellverstehen GmbH

Fotos: Lars Franzen, Kaike Tappe, visuellverstehen GmbH

Korrektur: Maike Specht

Umschlaggestaltung: visuellverstehen GmbH

Stand der redaktionellen Inhalte: Oktober 2023

Druck: CPI books GmbH, Leck

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-98726-061-2

<https://doi.org/10.14512/9783987262920>





—— Zur Autorin

Die Digitalagentur visuellverstehen schafft innovative Digital- und Designlösungen mit besonderem Fokus auf das Gemeinwohl. Seit der Gründung im Jahre 2012 werden bei jeder Entscheidung immer auch ethische und ökologische Überlegungen berücksichtigt. Heute zählt das Unternehmen 30 Beschäftigte.

GWÖ-Punktzahl (Re-Bilanzierung 2021/22): 476

Inhalt

Das muss doch auch anders gehen!	9
Einordnung	11
GWÖöööööööhhhh... Was ist das überhaupt?	13
Gemeinwohl-Matrix	22
A bis Z	27
Agil arbeiten	29
Barrieren abbauen	33
Culture & People (wie wir arbeiten)	37
Diversität ermöglichen	41
Effektive Klimaschutzstrategie entwickeln	45
Förderung von Talenten	51
Gerechtigkeit und Solidarität sichern	55
Hunger und Durst stillen	59
Individuelle Bedürfnisse berücksichtigen	63
Jubiläen und andere Feiern	67
Kooperationen statt Konkurrenz	71
Lieferketten prüfen	75
Menschenwürde achten	81

Nachhaltigkeit auch in sozialen Bereichen vorleben und einfordern	87
Open Friday und Co.	91
Pro bono arbeiten	97
Qualität sichern	101
Regionalität unterstützen	105
Stärken stärken	109
Teambonus (und andere finanzielle Unterstützungen)	113
Unabhängig bleiben (oder werden?)	117
vv ist überall	121
Wachstum mit Augenmaß	125
X-Ray-Vision: der Röntgenblick	131
Yamens Weg	135
Zusammen entscheiden	139
476	143

Das muss doch auch anders gehen!

————— Das muss doch auch anders gehen!

Unter diesem Ansatz gründeten die Brüder Malte und Sören Riechmann im Jahr 2012 visuellverstehen. Gemeint war neben ihrem Streben nach hoher Qualität in den Bereichen Design und Softwareentwicklung auch der Sinn dahinter. Die Überlegung: Wie können wir als Digitalagentur einen konstruktiven Beitrag zur Gesellschaft leisten? Oder diese im besten Fall sogar positiv verändern?

Denn dass es aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Sicht nicht ewig wie bisher weitergehen kann, war den beiden schon damals klar. Und sie schlugen eine für die Kreativszene untypische Richtung ein – die eines gemeinwohlorientierten Unternehmens.

Zunächst geschah dies intuitiv, indem rational gewirtschaftet und bei der Projektauswahl auf ethische Aspekte geachtet wurde. Darüber hinaus floss das ökologische Bewusstsein in jede ihrer Entscheidungen mit ein – auch in die wirtschaftlichen. Daran hat sich seit der Gründung nichts geändert. An den Rahmenbedingungen hingegen schon: Mittlerweile sind bei visuellverstehen rund 30 Teammitglieder beschäftigt, der jährliche Umsatz liegt bei über zwei Millionen Euro netto, und in der Gemeinwohl-Ökonomie hat das Team vor einigen Jahren einen theoretischen und praktischen Rahmen für sein Engagement gefunden, der sowohl intern als auch nach außen seinen Einfluss zeigt.

Ein aufrichtiges Bekenntnis zu den GWÖ-Grundsätzen wirkt sich positiv auf das direkte Umfeld sowie die Gesellschaft als Ganzes aus, so die feste Überzeugung. Daher hat sich visuellverstehen 2022 bereits zum zweiten Mal einer GWÖ-Bilanzierung unterzogen. Die misst nicht nur den Istzustand, sie hilft

auch bei der Formulierung eines Wunschzustandes – und zeigt, wie weit das jeweilige Unternehmen davon noch entfernt ist. In diesem Buch möchten wir einige der Teilbereiche der Gemeinwohl-Ökonomie aufzeigen und anhand praktischer Beispiele zeigen, wie mit kleinen und großen Schritten eine neue und bessere Arbeits- und Wirtschaftsethik realisiert werden kann. Denn es geht auch anders.

Einordnung

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Entscheidungsträger*innen in Unternehmen und anderen Organisationen. Wir sind davon überzeugt, dass wir das letzte Jahrzehnt erfolgreich genutzt haben, eine ökonomisch, ökologisch und sozial gelingende Unternehmung aufzubauen. Dafür haben wir als Team neue Wege beschritten, uns quergestellt und vermeintlich festgefahrene Strukturen aufgebrochen. Auf dem Weg dahin haben uns Tipps, Austausch und Lektüren anderer Firmen Anreize gegeben.

Wir würden uns freuen, wenn dieses Buch Anstöße zum neuen Wirtschaften bietet, und blicken einem Austausch zu diesen Themen entgegen.

Diese Lektüre soll nicht als strenge Blaupause, welche auf alle Organisationen übertragbar ist, verstanden werden. Jede*r Leser*in ist eingeladen, die für sich relevanten Inhalte herauszunehmen, auszuprobieren und nach Belieben zu adaptieren.

Wir werden uns nicht auf den positiven Ergebnissen der GWÖ-Bilanzierung ausruhen, sondern gemäß unseren Werten gemeinsam mit Mitarbeitenden, Kund*innen und Lieferant*innen weiter vorangehen – auf dem Weg zu einem nachhaltigen, fairen und bewussten Umgang mit unseren Ressourcen.

Panta rhei

GWÖöööööööööhhhh...

**Was ist
das über-
haupt?**

Die Gemeinwohl-Ökonomie – kurz GWÖ – ist ein alternatives Wirtschaftssystem. Ein nachhaltiges Konzept, das auf den Werten Menschenwürde, ökologische Verantwortung, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, demokratische Mitbestimmung und Transparenz aufbaut und dadurch alle Säulen der Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial) integriert. Das Ziel: eine ethische Wirtschaftskultur, die ein gutes Leben für alle ermöglicht.

Dahinter steht die Überzeugung, dass die drängenden Herausforderungen unserer Zeit – von der Ressourcenknappheit über die Klimakrise, vom Verlust der Artenvielfalt bis hin zur größer werdenden Kluft zwischen Arm und Reich – Folgen des Kapitalismus sind und nur ganzheitlich und systemisch zu lösen sind. Und dass Geld – ursprünglich als Tauschmittel eingeführt – teilweise zum Selbstzweck geworden und in der Finanzbilanz als wichtigste Kennzahl für Unternehmen verankert ist, aber keine Aussage über die Sinnhaftigkeit für die Gesellschaft abbildet.

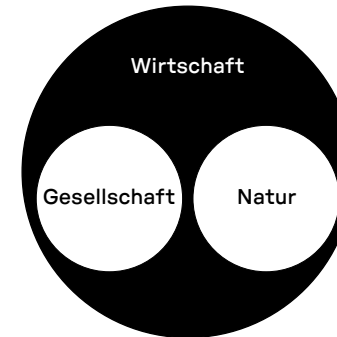
Neue Spielregeln benötigt

Die Spielregeln, die das aktuelle Wirtschaftssystem durch die Steuer- und Subventionspolitik und Bemessung an Finanzkennzahlen setzt, sind so ausgelegt, dass es Unternehmen bevorzugt, die über Marktmacht verfügen, ganz gleich ob sie dabei die irdischen Ressourcen und Menschen ausbeuten oder unfairen Wettbewerb stattfindet.

Die GWÖ setzt im Gegenzug beim Gemeinwohl an und möchte ein alternatives Wirtschaftsmodell etablieren, in dem für die Gesellschaft relevante Kennzahlen abgebildet werden. Als Instrument ist daraus die Gemeinwohl-Matrix entstanden,

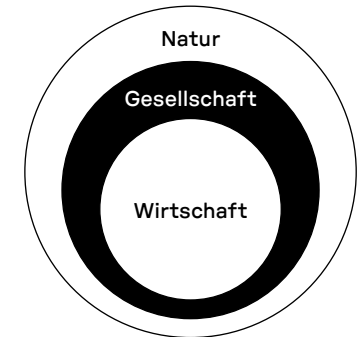
Profit-Maximierung versus Gemeinwohl-Ökonomie

Bisheriges Verständnis in der kapitalistischen Wirtschaft



Umwelt und Menschen sind Ressourcen für die Wirtschaft, die im Wachstum nicht oder kaum begrenzt ist.

Gemeinwohlorientiertes Verständnis in der Wirtschaft



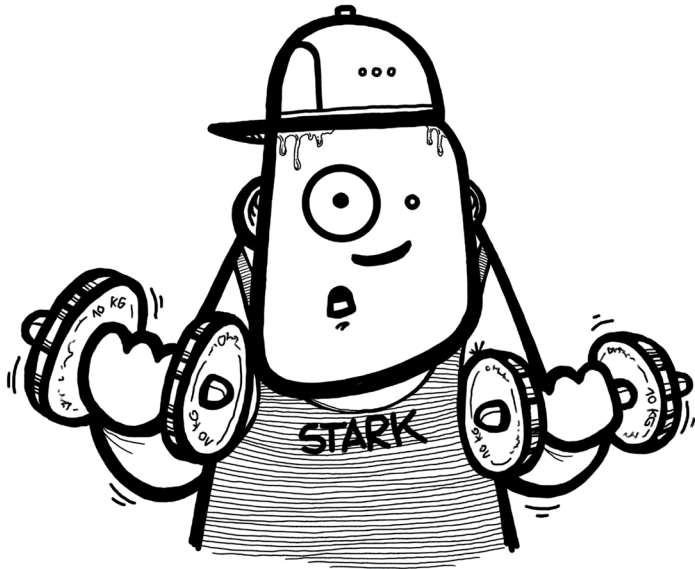
Die Wirtschaft orientiert sich am Wohlergehen der Gesellschaft und dem Erhalt einer intakten Umwelt und ist durch den Umgang mit den natürlichen Ressourcen begrenzt.

die die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie in Bezug zu allen Berührungsgruppen setzt. Mit den Wirtschaftsunternehmen im Blick wurde die Matrix 2010 entwickelt und 2015 auch für Gemeinden angepasst.

Wirkliche Werte

Ein Unternehmen, eine Gemeinde oder Organisation beleuchtet mithilfe dieser Matrix alle Werte (Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Mitbestimmung und Transparenz) in Bezug auf die jeweilige Berührungsgruppe. Dies umfasst die Lieferant*innen, Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen, Mitarbeitende, Kund*innen und Mitunternehmen sowie das gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens.

Stärken stärken



Bei visuellverstehen tun wir viel dafür, dass sich unsere Mitarbeitenden entwickeln. Dazu gibt es üblicherweise zwei Ansätze: Stärken stärken oder Schwächen schwächen.

Letzteres ist der klassische Weg, wie die meisten ihn aus der Schulzeit kennen. Ein Beispiel: Jannik ist bei Gruppenarbeiten oft unkonzentriert und macht viel Quatsch. Das ist seine Schwäche. Selbstständig Aufgaben erledigen kann er hingegen sehr gut. Das ist seine Stärke. Auf seinem Stuhl bleibt er dabei allerdings selten sitzen.

Was kann man da tun? Ihm Raum geben und ihn in seinem Können unterstützen, indem er die Möglichkeit bekommt, seine Aufgaben selbstständig zu lösen? Also seine Stärken stärken? Oder mit ihm die Arbeit in der Gruppe üben, bis eine Besserung eintritt? Sprich seine Schwächen schwächen?

Persönlichkeiten fördern

Für uns ist es eine klare Entscheidung: Wir wollen Stärken stärken. Warum? Weil wir davon überzeugt sind, dass unsere

Mitarbeitenden nur so ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Es kostet unglaublich viel Zeit, Energie und Kraft, sich mit seinen persönlichen Schwächen auseinanderzusetzen und daran zu arbeiten, sie zu lindern.

Stattdessen sollte unser Fokus auf den Stärken liegen, denn oftmals verbergen sich in ihnen bereits Kompensationen für die Schwächen. Was spricht denn dagegen, dass Jannik bei langen Besprechungen nicht dabei ist? Oder dass er zu Hause auf einem Gummiball sitzt und selbstständig an Lösungen arbeitet statt in einem Großraumbüro?

Wir sind überzeugt: Nur indem wir es Jannik – und wir tragen alle einen kleinen Jannik in uns – ermöglichen, so zu arbeiten, wie es für ihn am besten funktioniert, können wir sein komplettes Potenzial nutzen. Denn nur so kann er seine Stärken ausspielen und sich für seine Aufgaben begeistern. Deshalb bieten wir unseren Teammitgliedern die Möglichkeit, sich in Arbeitsart und -weise frei zu entfalten.



Individuelle Entfaltung und flexible Gestaltung des Arbeitsalltages stärken die Mitarbeitenden.

Fachliche Fort- und Weiterbildungen

Bei fachlichen Themen gibt es immer Möglichkeiten zur Verbesserung – niemand ist perfekt, und wir lernen auch nie aus. In diesem Fall ist es in Ordnung, Schwächen abzuschwächen.

Zwar achten wir bei der Zusammenstellung unserer Teams immer darauf, dass wir fachlich spezialisierte Stärken in allen Bereichen haben. Das heißt aber nicht, dass sich unsere Mitarbeitenden nicht in anderen Bereichen verbessern sollen. Im Gegenteil: Wenn sich jemand in einem bestimmten Bereich fortbilden möchte, unterstützen wir dies immer zu 100 Prozent. Ob Webinar, umfangreiche Weiterbildung, Konferenz oder Bildungsurlaub – der Neugier und dem Wissensdurst unserer Mitarbeitenden werden wir nie im Wege stehen. Schließlich ist dies immer auch eine Investition in unsere Zukunft.

————— How to

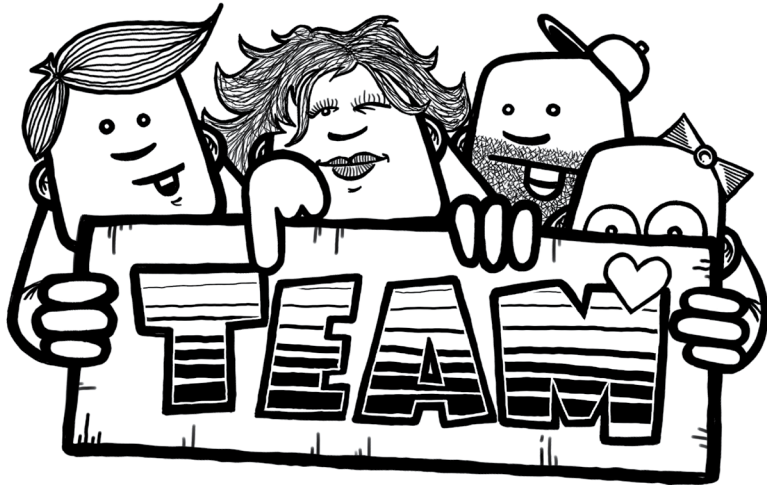
Fördern Sie Ihre Mitarbeitenden, indem Sie sich auf ihre individuellen Stärken konzentrieren. Nur so können sich die Angestellten voll entfalten und ihr Potenzial maximal ausschöpfen.

————— Gemeinwohl-Matrix

C1.1 Mitarbeitendenorientierte Unternehmenskultur

Teambonus

(und andere finanzielle Unterstützungen)



Mitentscheidung und Transparenz für die Teammitglieder sind wichtige Aspekte einer ethischen und gemeinwohlorientierten Organisation. Eine aktive Teilhabe und Mitwirkung sämtlicher Mitarbeitenden sorgt gleichzeitig für eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Daher ist es für uns eine Selbstverständlichkeit, unsere wirtschaftlichen Ergebnisse des vergangenen Geschäftsjahres offen zu präsentieren. Dies geschieht im Rahmen eines Status-quo-Termins, der wiederum in aller Regelmäßigkeit Teil unserer jährlichen Klausurtagung ist.

Gewinne und Gleichheit

Besonders interessant für die Mitarbeitenden: An der Bilanz orientiert sich auch unser jährlicher Teambonus – eine Art Gewinnausschüttung an alle Teammitglieder. Die Summe wird auf Grundlage des Ertrages berechnet und nach der Gesamtstundenzahl aufgeteilt. Heißt: Wer seit Januar 40 Stunden die Woche arbeitet, bekommt beispielsweise entsprechend mehr als jemand, der eine 30-Stunden-Woche hat, oder jemand, die erst im Juli bei uns angefangen hat.

Arbeitsaufgaben, Position oder Leistungsnachweise spielen dabei keine Rolle, auch Auszubildende erhalten bei uns einen Bonus. Denn wir sind grundsätzlich der Meinung, dass alle Mitarbeitenden gleich viel zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Alle werden gebraucht, und das wollen wir mit dem Teambonus unterstreichen. Es ist eine monetäre Wertschätzung unserer Mitarbeitenden, die in den letzten Jahren rund ein 13. Monatsgehalt betrug.

Andere Beteiligungen denkbar

Unsere Mitarbeitenden sind somit direkt am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt. Eine davon unabhängige und darüber hinausgehende Beteiligung der Mitarbeitenden an unserem Unternehmen ist immer wieder im Gespräch. In welcher Form diese umgesetzt werden kann, ist allerdings noch unklar. Wir möchten die Möglichkeiten von Mitarbeitendenanleihen in Betracht ziehen und hier gegebenenfalls aktiv werden.

Bevor dies so weit ist, unterstützen wir unsere Mitarbeitenden durch die jährlichen Bonuszahlungen sowie ein Familienpaket inklusive Übernahme von 50 Prozent der Betreuungskosten der Kinder und einem monatlichen Windel- bzw Schultütenbonus in Höhe von 50 Euro. Die betriebliche Altersvorsorge ergänzen wir mit 100 Prozent Zuschuss, und auch an den 49-Euro-Tickets unserer Teammitglieder beteiligen wir uns.

Neben einem guten Arbeitsklima sind schließlich auch ein konkurrenzfähiges Gehalt sowie weitere finanzielle Annehmlichkeiten wichtig, um Fachkräfte anzuziehen. Eine Erhöhung der Vergütungen bekommen bei uns im Übrigen nicht nur die Lauten und Verhandlungsstarken, sondern auch die Leisen und die Schüchternen, die das vielleicht nicht direkt einfordern. Darauf haben wir immer ein waches Auge, bevor wir in die halbjährlichen Personalgespräche gehen.

————— How to

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden an den Gewinnen des Unternehmens. Es steigert die Identifikation mit der Firma und motiviert das Team dazu, sein Bestes zu geben. Dadurch, dass die Summe von der vertraglich definierten Stundenzahl abhängig ist, wird Konkurrenzdruck innerhalb der Belegschaft vermieden.

————— Gemeinwohl-Matrix

C2.1 Ausgestaltung des Verdienstes

**Es geht
auch
anders!**