

Purpose zum Anpacken

Das Beratungsunternehmen HR Pioneers GmbH hat 2022 erstmals eine Gemeinwohl-Bilanz vorgelegt. Damit verpflichtet es sich einem Wirtschaftsmodell, dessen oberstes Ziel das Wohl von Mensch und Umwelt ist. Was verändert sich dadurch? Und ist das eine gute Businessentscheidung? Darüber haben wir mit Wiebke Joester, Gemeinwohl-Koordinatorin bei HR Pioneers, und der Beraterin Martina Dietrich, die den Bilanzierungsprozess begleitet hat, gesprochen.

Preview

- **Zertifikat für die Zukunft:** Weshalb sich die HR Pioneers für die Gemeinwohl-Bilanzierung entschieden haben
- **Mehr als nackte Zahlen:** Warum die Einführung einer Gemeinwohl-Bilanz Organisationsentwicklung ist
- **Bilanzarbeit als Bewusstseinsprozess:** Warum eine große Beteiligung gleichzeitig herausfordernd und erfolgsentscheidend ist
- **Purpose ganz praktisch:** Was wirklich sinnstiftend ist – und wie dadurch das Onboarding leichter wird
- **Gewinn mit Sinn:** Schnittmengen zwischen Gemeinwohl-Bilanz und New Work

Wenn man sich, wie die HR Pioneers es getan haben, für die Gemeinwohl-Bilanz entscheidet – ist man dann automatisch Weltverbesserer?

Martina Dietrich: Ja, als selbstständige Gemeinwohl-Beraterin und überzeugte Vertreterin des Ansatzes würde ich sagen: auf jeden Fall! Der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) geht es darum, ein gutes Leben für alle zu ermöglichen. Sie steht für ein Wirtschaftsmodell, dessen oberstes Ziel nicht Gewinnmaximierung, sondern das Wohl von Mensch und Umwelt ist. Und die Gemeinwohl-Bilanz zeigt auf, welchen Beitrag ein Unternehmen zu diesem Wohl leistet. Und in der Regel ist das für eine Firma der Ausgangspunkt, um darüber nachzudenken, wie man dort noch mehr beitragen kann.

Wiebke Joester: Um die Weltverbesserung geht es uns bei den HR Pioneers tatsächlich auch. Wir arbeiten hier alle sehr sinngetrieben und wollen mit der Arbeitswelt auch die Gesellschaft gestalten und verändern. Mit der Gemeinwohl-Bilanz können wir ins Handeln kommen und zudem beweisen, dass wir es wirklich ernst meinen mit unserer Vision. Und das sagen wir in

der Beratung ja auch immer: Visionen dürfen nicht nur auf Postern stehen, sondern müssen in der Praxis Niederschlag finden.

Kann man sich diesen Idealismus unternehmerisch wirklich leisten?

Dietrich: Natürlich. Die Gemeinwohl-Bilanz ist unternehmerisch gedacht. Gewinne werden keineswegs verteufelt. Es wird aber eben erfragt: Wie sind die Gewinne entstanden, und was wird mit ihnen gemacht? Wurde fair produziert? Helfen Gewinne dabei, dass alle im Unternehmen vernünftig verdienen? Wirtschaftlicher Erfolg ist natürlich das Ziel – nur eben nicht die maximale Gewinnorientierung. Vielleicht wird der Gewinn also ein bisschen schmaler. Aber er fühlt sich definitiv besser an.

Joester: Das stimmt. Uns geht es aber um noch mehr. Wir wollen den Blick weiten und Verantwortung übernehmen. Wenn draußen die Flut buchstäblich bis zum Fenster steht, reicht es nicht mehr, dazu beizutragen, dass wir fröhlicher zur Arbeit gehen und besser zusammenarbeiten. Es reicht auch nicht mehr, einen Teil des Unternehmensgewinns einer guten Sache zu spenden, wie wir es seit Jahren tun. Wir



Foto: sewcream/Adobe Stock

müssen grundlegend etwas verändern: Wir brauchen einen Denkmusterwechsel von der Ego-Perspektive hin zum Gemeinwohl.

Warum sollten sich Unternehmen auf so einen Denkmusterwechsel einlassen?

Joester: Für uns gehört eine Gemeinwohl-Ausrichtung genauso zur Zukunftsfähigkeit wie Digitalisierung und Agilisierung. Das haben wir in einer SWOT-Analyse mit dem gesamten Team festgestellt, bei der wir unser Geschäftsmodell analysiert und die Chancen und Risiken in unserem Marktumfeld unter die Lupe genommen haben. Ein Unternehmen, das langfristig erfolgreich sein will, kann nicht mehr so tun, als agiere es im luftleeren Raum. Es muss die Gemeinschaft mitdenken, also das, was flächendeckend einzahlt auf gute Pflege, Bildung, Klima und auch Sicherheit und Gleichberechtigung zum Beispiel. Denn ohne das alles kann niemand erfolgreich wirtschaften.

Dietrich: Es ist eine relativ junge Entwicklung, dass wirtschaftlicher Erfolg nur an Wachstumszahlen und Profit gemessen wird. Die Idee, dass Wirtschaft – und mit ihr die Unternehmen – Verantwortung

trägt und sie dem Wohl der Allgemeinheit dient, ist nicht neu. So steht das übrigens auch im Grundgesetz. Leider ist dieser ursprüngliche Sinn von Wirtschaften zunehmend in Vergessenheit geraten. Die GWÖ will ihn wiederbeleben.

Das ist ein großes Ziel. Gibt es auch betriebswirtschaftliche Argumente für die Bilanzierung?

Wiebke Joester: Klar. Im Sales-Bereich spüren wir, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt bei der Auswahl von Dienstleistungen geworden ist. Aus Marketing-Sicht ist die Gemeinwohl-Bilanz deshalb sinnvoll, weil sie derzeit noch ein Alleinstellungsmerkmal ist, das uns für manche Auftraggeberinnen und Kunden interessanter macht, vor allem aber beweist, dass wir unsere Vision leben.

Auch fürs Recruiting liefert sie gute Argumente: Sie macht uns für Menschen mit einer zukunftsgerichteten Haltung attraktiver – das bestätigen vor allem unsere jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Ihnen ist es wichtig, dass sie ihre persönlichen Werte im beruflichen Umfeld leben können. Wenn sie die Auswahl haben, entscheiden sie sich lieber für ein Unternehmen, das gesell-

„Wichtiger als Zahlen ist eine ehrliche Selbstbewertung. Denn es geht um die Verbesserung und nicht um die reine Messgröße.“

Martina Dietrich, zertifizierte Gemeinwohl-Beraterin

Die Gemeinwohl-Matrix

Die Gemeinwohl-Bilanz umfasst **20 Themenfelder**, die sich auf vier Grundwerte und fünf Berührungsgruppen verteilen. Sie bilden die Gemeinwohl-Matrix, die den Bilanzierungsprozess strukturiert.

Die vier Grundwerte sind: **Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz und Mitentscheidung.**

Die Berührungsgruppen sind die **Lieferkette, die Eigentümer und Finanzpartner, die Mitarbeitenden, die Kundinnen und Kunden** und das **Gesellschaftliche Umfeld.**

Zu den 20 Bereichen, die aus den Schnittmengen von Werten und „Berührungsgruppen“ entstehen, gehören z.B. Themen wie **Menschenwürde in der Zulieferkette, soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln, innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz** oder die **Reduktion ökologischer Auswirkungen.**

Jedes Feld wird nach und nach abgearbeitet und mit Zahlen, Daten oder Fakten belegt. Dazu gibt es **bei der Kompaktbilanz ca. 200, bei der Vollbilanz etwa 400 Leitfragen.**

Quelle: www.managerseminare.de; Gemeinwohl-Bilanz, entwickelt von Christian Felber

„Die Gemeinwohl-Bilanz ist für uns Purpose zum Anpacken.“

Wiebke Joester,
Gemeinwohl-Koordinatorin
bei HR Pioneers

schaftlich Verantwortung übernimmt. Das gilt übrigens auch für Lieferantinnen oder andere externe Partner: Wir sind überzeugt, dass gemeinwohlorientierte Unternehmen eher den Zuschlag bekommen, wenn sie um knappe Ressourcen konkurrieren.

Waren denn sofort alle im Team überzeugt? Oder gab es Vorbehalte?

Joester: Die Entscheidung ist partizipativ gefallen, nachdem die Idee schon mehrfach an verschiedenen Stellen im Team aufgetaucht war. Wenn es überhaupt Sorgen gab, dann nur die: Wie viel Aufwand ist das? Haben wir die Zeit dafür? Und: Passt das überhaupt zu uns, erst einmal nur Zahlen und Daten zusammenzutragen, statt zu handeln? Diese Bedenken haben sich allerdings schnell zerstreut, denn wir haben bald gemerkt, dass Zahlen gar nicht so wichtig sind.

Wie darf man sich das vorstellen – eine Bilanz, in der Zahlen nicht so wichtig sind?

Dietrich: Im ersten Schritt ist die Gemeinwohl-Bilanz eine Selbstbewertung, die erst zum Abschluss des Prozesses durch eine

externe Auditierung verifiziert wird. Das Ziel ist grundsätzlich schon, die einzelnen Themen der Bilanz mit Zahlen zu belegen und zum Beispiel auszurechnen, wie viel CO₂ im Unternehmen z.B. durch Reisen anfällt. Durch belegbare Werte hat man u.a. eine schöne Vergleichsgröße, um zu sehen, wo man sich verbessert hat.

Wichtiger als die konkreten Zahlen zu recherchieren, ist es aber, sich ehrlich damit auseinanderzusetzen, wo man steht und wo man an sich arbeiten möchte. Wenn ein kleines Unternehmen etwa kein Monitoring der Geschäftsreisen macht, kann es zum Beispiel sagen: Wir schätzen die Belastung nur grob. Aber unser Ziel ist, weniger zu fahren, und dafür wollen wir das Folgende tun. Dafür lässt das Konzept bewusst die Freiheit. Denn es geht um die Verbesserung und nicht um die reine Messgröße.

Kann man sich da nicht sehr gut selbst belügen?

Joester: Das ist sehr schwierig. Man muss Stellung beziehen und zwar sehr ausführlich. Dabei bohrt die Beraterin – in unserem Fall war das Martina – immer wieder nach und mahnt, möglichst konkret zu werden. Und im abschließenden externen Audit wird alles noch mal überprüft: Ist das plausibel, was da geschrieben wurde? Kann man das irgendwie nachprüfen? Hier mussten wir auch noch einiges nachliefern – beispielsweise eine Liste der Prinzipien, nach denen wir unsere Lieferanten auswählen.

Und das ist gar nicht so einfach. Bei Papierherstellern, die Zertifikate vorweisen können, ist das ja noch recht transparent. Aber wir haben z.B. auch Freelancer. Von denen wissen wir nicht, ob sie in ihrem Büro Ökostrom haben oder nicht. Deshalb müssen wir uns fragen, wie wir konkret mit solchen Situationen umgehen und wie wir Kriterien überprüfen, die uns wichtig sind. So machen wir uns viel transparenter, als wir es mit reinen Zahlen tun würden.

Dietrich: Zudem gibt es ein Handbuch, das dazu anleitet, nichts zu übersehen oder unbewusst zu übergehen – also etwa, wenn man ahnt, dass man in einem Bereich nicht so gut abschneiden würde. Den kann man nicht einfach unter den Teppich kehren, denn Prozess und Handbuch sind extrem strukturiert, weil die Gemeinwohl-Bilanz logisch aufgebaut ist: Es gibt vier Grundwerte und fünf Berührungsgruppen,



Learning **Leadership**:
Erklärfilm-Bibliothek von
managerSeminare

dadurch ergeben sich die 20 Themenfelder der Gemeinwohl-Matrix (siehe Kasten). Und für jedes Feld gibt es Leitfragen, die man nach und nach abarbeitet, indem man sie mit Beispielen, aber auch mit Zahlen, Daten, Fakten belegt. Und natürlich kann man nicht in allen Bereichen gut sein – aber man muss sich zu allen äußern.

Das klingt nach viel Aufwand ...

Martina Dietrich: Die Grundidee der Bilanz ist es ist, dass alle Prozesse in einem Unternehmen daraufhin überprüft werden, inwiefern ökologische, soziale und demokratische Grundwerte umgesetzt werden. Es wird also in jede kleinste Ecke des Unternehmens geguckt – und das ist schon aufwendig, klar. Deshalb sollte man für den Prozess ausreichend Zeit und Personalressourcen einplanen.

Was wünscht sich eine Gemeinwohl-Beraterin von den Unternehmen, die sie begleitet, noch für den idealen Prozess?

Dietrich: Dass die Gemeinwohl-Bilanz den Beitrag zum Gemeinwohl nach außen transparent macht, ist ja nur die eine Seite. Gleichzeitig sorgt sie auch dafür, dass alle im Unternehmen durch die Beschäftigung mit den eigenen Werten und Entscheidungskriterien einen ganzheitlichen Blick auf ihre Organisation bekommen. Dieser Prozess nach innen ist für mich als gemeinsame Bewusstseinsbildung mindestens genauso wichtig. Deshalb wünsche ich mir immer, dass die Bilanzierung als partizipativer Prozess verstanden wird und dass möglichst viele im Unternehmen beteiligt werden – im Idealfall sogar alle. Denn was hier passiert, ist im Grunde Organisationsentwicklung.

Joester: Bei den HR Pioniers haben wir die Bilanz auch sehr schnell so begriffen und deshalb auch gern die Ressourcen investiert. Denn bei uns wollten wirklich alle mitmachen – was sehr schön war. Den Prozess hat es aber natürlich aufwendiger und komplizierter gemacht. Zum Beispiel war es extrem schwierig, gemeinsame Termine zu finden. Deshalb haben dann am Ende doch nicht alle an allen sechs Workshops teilgenommen – aber alle waren mindestens einmal dabei.

Was sind die Vorteile einer so breiten Beteiligung?

5 tips for giving better feedback



**Richtig Feedback geben:
Unser Bestseller-Erklärfilm jetzt in Englisch!**

Giving feedback at work can be challenging. If given poorly, it can reduce its effectiveness or even have negative consequences. This video explains the five key points for giving constructive feedback. It is designed to help you give feedback in an appreciative way. Studies show that employees who receive recognition are far more engaged than those who do not. It's not just their competence that increases with feedback. A good feedback culture leads to improved decision-making and collaboration across an entire team.

3:38 Min. | Videocategory: How-to

Interessiert? Sprechen Sie uns an!

Tel.: 0228/9 77 91-23

E-Mail: Learning.Leadership@managerseminare.de

Web: www.managerseminare.de/LearningLeadership



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS299AR04

Tutorial

Fünf Tipps für die Gemeinwohl-Bilanz



Für eine Gemeinwohl-Bilanz werden alle Prozesse und Entscheidungen in einem Unternehmen kritisch unter die Lupe genommen. Das ist aufwendig, aber machbar.

Bewertet wird der Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwohl anhand einer Matrix, die 20 Gemeinwohl-Themen beschreibt, darunter z.B. Menschenwürde, Nachhaltigkeit in der Lieferkette, die Ausgestaltung von Arbeitsverträgen, die Haltung im Umgang mit Geldmitteln und die Eigentumsverhältnisse.

Dies geschieht in einem längeren Prozess, der die Bearbeitung von rund 400 Leitfragen, meist sechs Workshops, zahlreiche Arbeitstreffen und einen abschließenden Gemeinwohl-Bericht umfasst. Die folgenden Tipps helfen, diesen Prozess möglichst reibungslos zu gestalten.

Tipp 1: Wie ein Projekt managen

Es ist sinnvoll, die Bilanzierung wie ein Projekt zu managen – also z.B. eine Projektmanagerin für die Gesamtorganisation zu ernennen und weitere Rollen zu verteilen, z.B. für das Schreiben des Berichts oder für die Bearbeitung einzelner Themen.

Entsprechend bietet es sich an, in einem kollaborativen Board (Trello, Meistertask o.Ä.) alle Aufgaben zu sammeln und Zuständigkeiten zu verteilen. Einzelne Themen können dann in Kleingruppen bearbeitet werden, die ihre Ergebnisse direkt im Board und in einem gemeinsamen Dokument festhalten.

Tipp 2: Von Anfang an mitschreiben

Der Bericht ist sehr umfangreich, und es ist eine echte Herausforderung, ihn in einem Stück fertigzustellen. Enorm hilfreich ist es deshalb, nach jedem Workshop oder Arbeitstreffen die Zwischenstände zumindest grob festzuhalten. So lässt sich der Bericht nach und nach vervollständigen.

Wer für den Bericht verantwortlich ist, muss so am Ende alles nur noch zusammenschreiben – und das ist wesentlich einfacher, als mit einem leeren Blatt zu starten.

Tipp 3: Möglichst viele aktiv beteiligen

Damit die Gemeinwohlbilanz zu einem wirklich partizipativen Prozess wird, sollten sich möglichst viele, wenn nicht gar alle im Unternehmen, zumindest an der einen oder anderen Etappe des Prozesses beteiligen. Auch wenn sie keine eigene Rolle im Prozess übernehmen, sollten sie doch die Gelegenheit haben, sich mit ihren Zweifeln und Ideen einzubringen.

Wenn Schmerzpunkte – etwa die Notwendigkeit, langjährig etablierte Rituale zu verändern, – auftauchen, lässt sich so zudem in der Regel direkt ein Konsens finden.

Tipp 4: Zwischenstand umfassend teilen

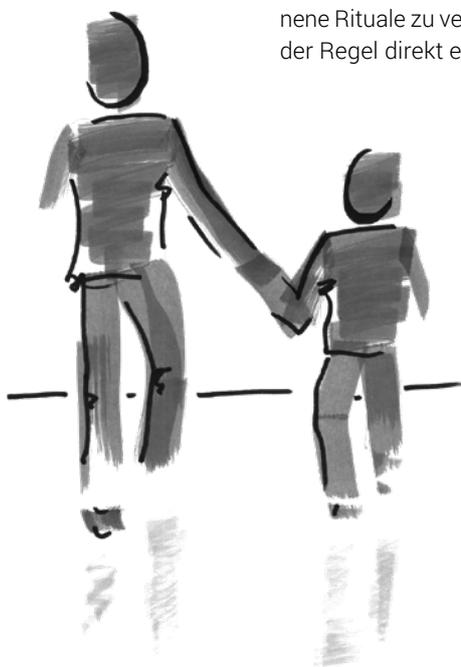
Für die breite Beteiligung kann man sorgen, indem alle ein- bis zweimal im Prozess ausführlich über Zwischenstände informiert werden. Das kann z.B. in Form eines Townhall Meetings geschehen oder auch als Ausstellung, für die die Infos an Stellwänden präsentiert werden.

Dann kann abgeglichen werden, was allen im Unternehmen besonders wichtig ist, wo vertiefend weitergearbeitet werden sollte und wo man sich Verbesserungen am meisten wünscht – und auch, was man sich dafür konkret vornehmen möchte. Das trägt dazu bei, dass die Prioritäten allgemein geteilt und auch in der Praxis umgesetzt werden.

Tipp 5: Dem Prozess vertrauen

Insgesamt ist es von Vorteil, die Gemeinwohl-Bilanzierung als Organisationsentwicklung zu verstehen und offen dafür zu sein, was der Prozess auslöst und was daraus Neues entsteht.

Letztlich geht es um eine gemeinsame Bewusstseinsbildung: Man setzt sich mit den Werten der Gemeinwohl-Ökonomie auseinander und gleicht sie mit den eigenen Werten und Entscheidungskriterien ab. Das ist intensive Selbstreflexion, durch die alle einen ganzheitlichen Blick auf ihre Organisation bekommen. Das kann sowohl identitäts- als auch sinnstiftend sein.



Quelle: www.managerseminare.de; Wiebke Joester/HR Pioneers und Martina Dietrich/sinnovation; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Dietrich: Letztlich ist die Bilanzierung ein gemeinsamer Bewusstwerdungsprozess: Man setzt sich mit den GWÖ-Werten auseinander und gleicht sie mit den eigenen ab. Das ist intensive Selbstreflexion, an der möglichst alle beteiligt sein sollten.

Ganz praktisch gibt es dadurch, dass alle gemeinsam auf den Prozess schauen, zudem immer wieder die Chance, dass möglicherweise kontroverse Diskussionen schon früh geführt werden oder dass auch Schmerzpunkte bearbeitet werden, die die Verantwortlichen erst einmal gar nicht auf dem Zettel hatten. Das war bei den HR Pioneers schon sehr vorbildlich.

Gibt es Beispiele für solche Schmerzpunkte, die im Laufe des Prozesses aufgetaucht sind?

Joester: Da ist beispielsweise ein Thema, das wir nach kurzen Diskussionen bewusst nicht bearbeitet haben, obwohl es eigentlich auf die Agenda gehört: unsere Gehälter. Wir haben uns entschieden, sie nicht offenzulegen, weil wir sie intern nicht transparent gemacht haben – und auch noch gar nicht ausdiskutiert hatten, ob wir das überhaupt wollen. Denn aus der Beratungspraxis wissen wir, dass, solange kein System dahintersteht, jede Zahl zu Vergleichen führt, die nicht gesund für das Betriebsklima sind. Ein solches System zu entwickeln, war uns allen bisher

aber noch nicht wichtig genug, um ein internes Projekt dafür aufzusetzen. Das haben wir im Bericht und im Audit dann eben auch genauso erklärt, statt die Offenlegung übers Knie zu brechen.

Ein anderes Beispiel sind unsere Schuhe: Wir haben bei den HR Pioneers alle die gleichen Nike-Modelle in Firmenfarben, die wir etwa zu unseren Veranstaltungen und auch sonst getragen haben. Die waren immer sehr identitätsstiftend für uns. Im Prozess fiel dann auf, dass Schuhe von Nike eigentlich überhaupt nicht vertretbar sind, wenn man sich Nachhaltigkeit, die Lieferkette und die Arbeitsbedingungen anschaut. Das war für uns erst mal sehr enttäuschend. Aber weil wir das in einem der Workshops mit großer Beteiligung zum Thema machen konnten, waren alle erstaunlich schnell bereit, auf das Symbol zu verzichten. Denn eine passende faire Alternative haben wir nicht gefunden. Deshalb haben wir schließlich beschlossen, uns eben auf andere Sachen zu konzentrieren, die identitätsstiftend sind. Und da hat die Gemeinwohl-Bilanz selbst einiges zu bieten.

Inwiefern ist die Gemeinwohl-Bilanz identitätsstiftend?

Joester: Die gemeinsame Reflexion im Team hat uns sehr zusammengebracht und gezeigt, wie sehr wir bei aller Indivi-

„In einem System, in dem fast alle Akteure macht-, status- und geldgetrieben agieren und dafür belohnt werden, kommt man mit Selbstorganisation und Sinnorientierung ständig an Grenzen. Wirkliche New Work braucht den Denkmusterwechsel.“

Wiebke Joester,
Gemeinwohl-Koordinatorin
bei HR Pioneers



STILLE DEINEN WISSENSDURST

- Bachelor | Master | MBA
- Hochschulzertifikatskurse



TECHNISCHE
HOCHSCHULE
DEGGENDORF **THD**
Akademische Weiterbildung

Gemeinwohl-Bilanz

Sinnstiftende Zahlen

Eine Gemeinwohl-Bilanz ermittelt den Beitrag, den eine juristische Person zum Gemeinwohl leistet.

Die Bilanz zeigt, was ein Unternehmen beiträgt, um ein gutes Leben für alle zu ermöglichen. Dazu werden alle Prozesse in einer Organisation nach spezifischen Gemeinwohl-Maßstäben bewertet. Die Ergebnisse werden in einem **Gemeinwohl-Bericht** zusammengestellt, der von einer externen Stelle geprüft wird. Das **Testat** dieser Stelle zusammen mit dem Gemeinwohl-Bericht bildet die **Gemeinwohl-Bilanz**, die veröffentlicht werden muss.



Kompakt- versus Vollbilanz

Die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz ist in zwei Varianten möglich: Die **Vollbilanz**, die die HR Pioneers vorgelegt haben, unterteilt die 20 Themen in mehrere Aspekte. Diese werden anhand von rund 400 ausführlichen Leitfragen tiefgehend untersucht und entweder in Zahlen oder mit ausführlichen Handlungs- und Prozessbeschreibungen belegt.

Die **Kompaktbilanz** beleuchtet die 20 Themen in einer fokussierten Form mit rund 250 Leitfragen. Sie wird von vielen Unternehmen zum Einstieg in die Gemeinwohl-Bilanz genutzt. Unternehmen mit elf bis 50 Mitarbeitenden (Vollzeitäquivalente) können sie zweimal, größere Unternehmen nur einmal verwenden. Von Kleinstunternehmen kann sie dagegen auch dauerhaft genutzt werden.



Die Bewegung

Die Gemeinwohl-Bilanz ist das Herzstück der **Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)** und die praktische Umsetzung der Vision der GWÖ-Bewegung. Sie wurde 2010 auf Basis des gleichnamigen Buchs von Christian Felber in Österreich gegründet und versteht sich als Aufbruch zu einer ethischen Marktwirtschaft, die nicht auf Gewinnstreben und Konkurrenz beruht, sondern auf Gemeinwohl-Streben und Kooperation. Ihr Ziel ist **ein gutes Leben für alle**.

Die Bewegung lebt hauptsächlich von ehrenamtlichem Engagement und finanziert sich weitgehend über Mitgliedsbeiträge und Spenden.



Bilanzierte Beispiele

Aktuell wird die GWÖ-Bewegung von rund 5.000 Mitgliedern in über 170 Regionalgruppen, von 35 GWÖ-Vereinen sowie 200 Hochschulen weltweit unterstützt, die die Vision der Gemeinwohl-Ökonomie verbreiten, umsetzen und weiterentwickeln.

Bereits **gemeinwohl-bilanziert sind über 1.000 Unternehmen und Organisationen** und knapp 60 Gemeinden und Städte. Darunter sind etwa der Outdoor-Ausrüster Vaude, die Spardabank München, der Lebensmittelhersteller Sonnentor, die Betriebskrankenkasse BKK Provita und die Hochschule Bremen sowie die nordrhein-westfälischen Gemeinden Steinheim, Brakel und Willebadessen.

Quelle: www.managerseminare.de

dualität an einem Strang ziehen. Als wir vom Kernteam die Zwischenergebnisse vorgestellt haben, bekamen wir eine überwältigende Resonanz von den anderen Pioniers. Viele haben uns gesagt, wie sinnstiftend sie das finden, was wir tun, und alle haben eigene Ideen beigetragen. Ein Kollege schlug beispielsweise vor, dass bei internen Meetings der Standard in Zukunft vegetarisch ist, und wer Fleisch möchte, müsse das explizit sagen. Das war ein besonderer Moment, und dieser Spirit zieht sich durch: Überall ploppen Ideen auf, die bei uns auch sofort umgesetzt werden können – zuletzt war das ein Caring Day, an dem wir gemeinsam Müll gesammelt und Weihnachtspäckchen für die Kölner Tafel gepackt haben. Und das liegt natürlich auch daran, dass viel Purpose in der Gemeinwohl-Bilanz steckt.

Wie viel Purpose steckt denn genau in der Gemeinwohl-Bilanz?

Dietrich: Die Gemeinwohl-Bilanz trägt zur Sinnstiftung bei – vor allem jenseits des konkreten Unternehmenssinns. Mit ihr wird einem bewusst, dass man Teil eines größeren Ganzen ist. Und wenn man sieht, wie zerbrechlich dieses größere Ganze ist, macht es auch Sinn, die Wirtschaft im Sinne des Gemeinwohls zu verändern. Dafür ist dieses Instrument ein absolut starker Hebel.

Joester: Für uns ist die Gemeinwohl-Bilanz sozusagen Purpose zum Anpacken: Sie gibt uns die Chance, eine Transformation anzustoßen, die über uns hinausreicht, weil wir den Musterwechsel vom persönlichen Gewinn hin zum Gemeinwohl greifbar machen. Wir können konkret bei uns anfangen mit der Entscheidung, welchen Kaffee wir kaufen oder welchen Stromanbieter wir nehmen oder mit wem wir zusammenarbeiten. Das alles strahlt in die Gesellschaft und auch in andere Lebensbereiche aus – und gleichzeitig klärt es unsere Prioritäten und zahlt direkt auf unsere Identität ein.

Das macht die Bilanz übrigens auch zu einem guten Onboarding Tool. Wer bei uns neu anfängt, bekommt mit dem Gemeinwohl-Bericht einen hervorragenden Überblick, wie bei uns gearbeitet wird, wie die Eigentumsverhältnisse sind, warum wir Führung teilen und was unsere Unternehmenskultur ausmacht. Sie erklärt also genau, was wir hier unter besserem Arbeiten verstehen.

Dann steckt also auch ein bisschen New Work in der Gemeinwohl-Bilanz?

Joester: Definitiv. Für uns geht es bei New Work vor allem auch darum, wie man im Unternehmen und als Unternehmen mit anderen Menschen umgeht, mit welcher Haltung man zusammenarbeitet – also etwa offen und auf Augenhöhe. Diese Haltung wird in der Gemeinwohl-Bilanz auch abgefragt – nach innen wird sie besonders konkret in den Punkten Transparenz und Mitentscheidung. Und das gehört beides auch zu Agilität und New Work. Dass wir in diesen Bereichen sehr gut dastehen, ist deshalb kein Zufall. So verteilen wir bei den HR Pioneers schon lange die Führung und legen die Zahlen für alle offen.

Dietrich: Zum anderen ist die GWÖ-Bewegung selbst agil: Dort ist man bemüht, sich ständig weiterzuentwickeln, Feedback einzuholen und verschiedene Perspektiven einzubinden, um auch die Gemeinwohl-Bilanz immer weiter zu entwickeln. Und die Bilanz selbst ist ein interaktives, iteratives Vorgehen: Man schaut einmal, wo man steht, dann priorisiert man die nächsten Ziele, macht weiter und schaut wieder darauf. Die Idee ist, dass die Bilanz alle zwei Jahre wiederholt wird – wobei die Wiederholungen natürlich weniger aufwendig sind, wenn die Basis einmal geschaffen ist.

Werden die HR Pioneers also 2024 die zweite Gemeinwohl-Bilanz vorlegen?

Joester: Unser Testat gilt bis Ende Februar 2024, dann werden wir uns wieder auf den Zahn fühlen lassen – aber auch zwischendurch möglichst transparent über unser Schaffen informieren. Denn wir haben sehr viel vor in puncto Gemeinwohl-Orientierung. Die Verantwortung dafür liegt in unserem obersten Gremium, dem Pioneers Circle, und die Rolle der Gemeinwohl-Koordinatorin wurde extra geschaffen, um alle Mitarbeitenden darin zu unterstützen, ihre Gemeinwohl-Ideen umzusetzen.

Im Grunde sehe ich auch gar keine Alternative. Weil eine Verbesserung der Arbeitswelt ohne einen Blick auf das Umfeld nicht gelingen wird. Denn was steht neuen Konzepten wie Agilität und den wichtigen Transformationen in der gegenwärtigen Situation in den Unternehmen entgegen? Unser aktuelles Wirtschaftssystem und die damit verknüpften Denkmuster mit den traditionellen Hierarchien und der



Mehr zum Thema

► HR Pioneers: Gemeinwohl-Bilanzbericht 2019/2020.

hr-pioneers.com/2022/06/unsere-erste-gemeinwohl-vollbilanz
Hier ist die komplette Vollbilanz der HR Pioneers zu finden. Darin gibt das Beratungskollektiv Auskunft zu allen 20 Themenfeldern der Gemeinwohl-Matrix. Sie ist 2022 erschienen, bezieht sich aber auf die Daten aus den Jahren 2019 und 2020.

► Sylvia Lipkowski: Reinventing Business – New Work größer denken.

www.managerseminare.de/MS276AR01

Wissen, Aufgaben, Verantwortung, der tiefere Sinn und das höhere Ziel – in New Work wird vieles selbstverständlich geteilt. Doch was ist eigentlich mit den Gewinnen, der Macht, der gesellschaftlichen Verantwortung? Eine Zusammenstellung neuer Antworten.

Tatsache, dass fast alle Akteure in ihnen macht-, status- und geldgetrieben agieren – und dafür belohnt werden. Deshalb kommt man mit Selbstorganisation und Sinnorientierung ständig an Grenzen. Wirkliche New Work braucht den grundlegenden Denkmusterwechsel. Deshalb bleiben wir auf jeden Fall dabei.

Das Interview führte Sylvia Lipkowski

Die Interviewten: **Wiebke Joester** ist Kommunikatorin bei der Transformationsberatung HR Pioneers und als Gemeinwohl-Koordinatorin ebenda mitverantwortlich für die Einführung und Umsetzung der Gemeinwohl-Bilanz. Kontakt: www.hr-pioneers.de



Foto: Marc Thirbach

Martina Dietrich ist zertifizierte Gemeinwohl-Beraterin, Personal- und Organisationsentwicklerin und unterstützt mit ihrem Kölner Beratungsunternehmen sinnovation verschiedene Unternehmen. Die HR Pioneers hat sie bei ihrer ersten Gemeinwohl-Bilanzierung über ein Jahr lang begleitet. Kontakt: www.sinnovation.koeln



Foto: Rendel Freude