

# Nachhaltige Organisationsentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen



06.10.2021 | Beratertag OWL | Dr. Christoph Harrach

# Warum Gemeinwohl-Ökonomie? Welt im Wandel.

# 17 Ziele: Agenda 2030 der vereinten Nationen





# Wie beitragen? Nachhaltigkeit als Strategie-Thema

# Im Unternehmen: Drei strategische Herausforderungen

1.

Umsetzung von  
innovativen  
Lösungen (zur  
nachhaltigen  
Entwicklung)

z.B. Fichter & Clausen 2016

2.

Unternehmensweite  
Implementierung und  
Verankerung von  
Nachhaltigkeit  
im Unternehmen

z.B. Ehnert & Harry 2012

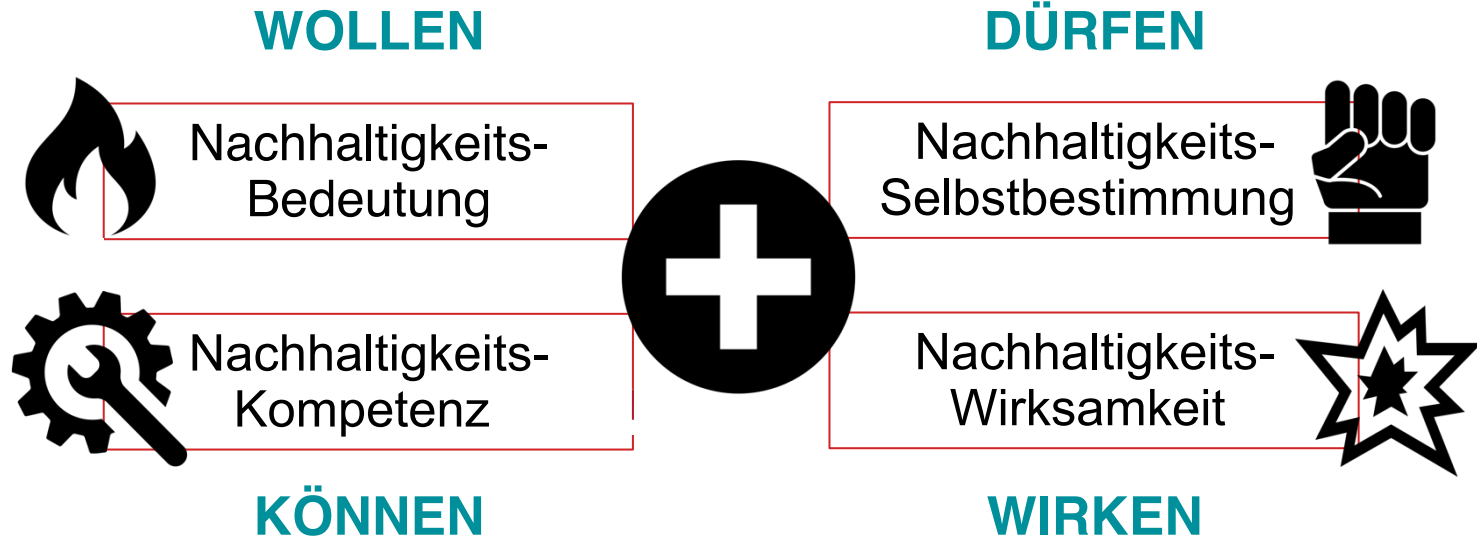
3.

Steigender Wett-  
bewerb um  
qualifizierte  
Mitarbeiter\*innen

z.B. Ritz & Sinelli 2011

“Eine proaktive **Strategie** beim Nachhaltigkeitsmanagement erfordert im Prozess der Implementierung, dass bei Führungskräften und **allen Mitarbeitern** ein **Wollen** (Motivation), **Können** (Qualifikationen) und **Dürfen** (Restriktionen) gegeben ist”

# Psychologisches Nachhaltigkeitsempowerment von Mitarbeiter\*innen am Arbeitsplatz



# Warum CSR und HRM gemeinsam denken?

## Positive ökonomische Effekte von CSR auf das HRM:

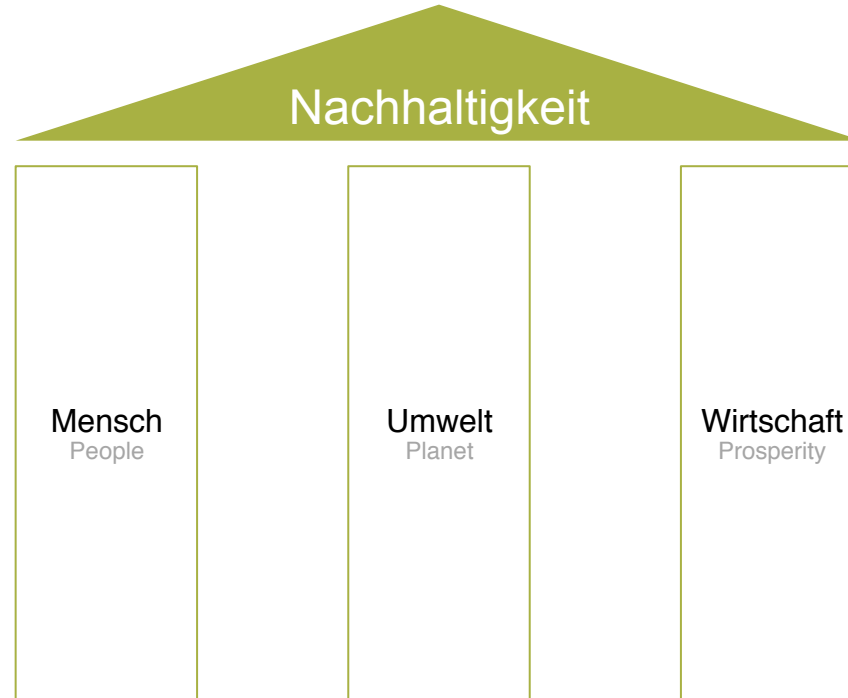
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität (Employer Brandings)  
(z.B. Kirchgeorg 2004, Weinrich 2013)
- Senkung der Personalgewinnungskosten (z.B. Turban/ Greening 2000)
- Steigerung des Commitments  
(z.B. Brammer et al. 2007, Rupp et al. 2006, Asrar-ul-Haq et al. 2017)



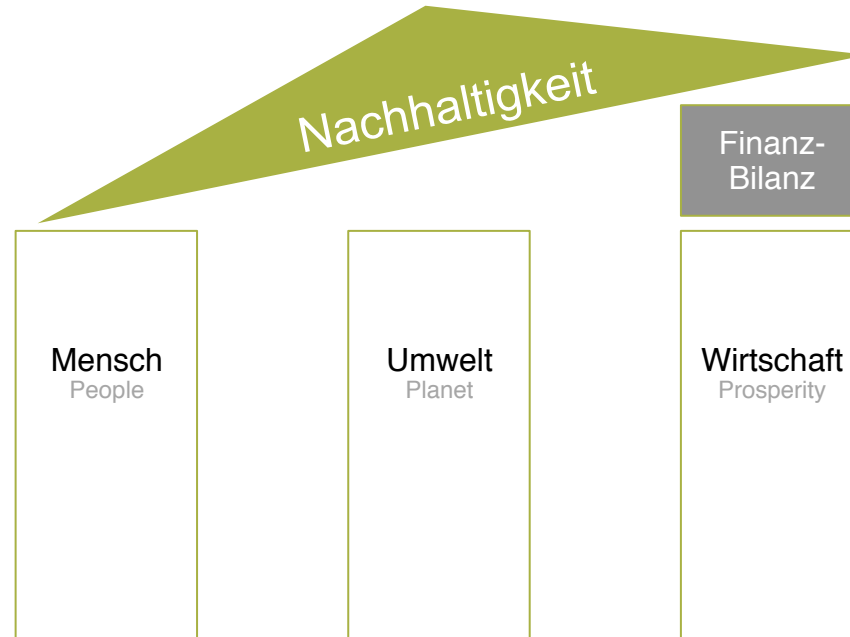
**Was tun? Die Gemeinwohl-Bilanz als ein Weg.**



# Nachhaltigkeit: 3 Zieldimensionen

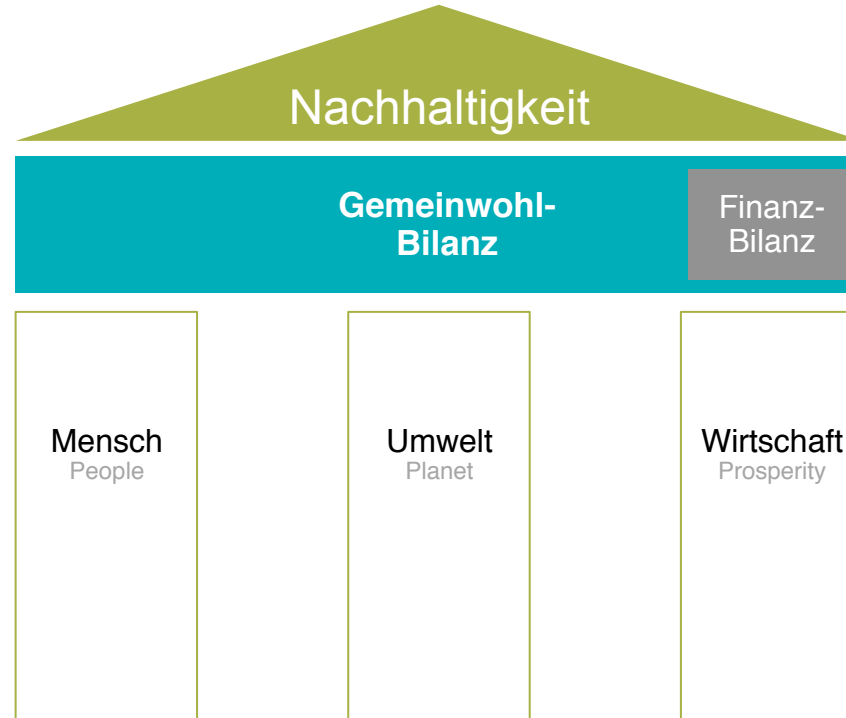


# Nachhaltigkeit: Wie bewertbar machen?



# Gemeinwohl-Bilanz:

Ein systematischer Lösungsansatz für alle drei Dimensionen



# Gemeinwohl-Bilanz: 4 Kernwerte

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
------	---------------	-------------------------------	----------------------------	---------------------------------

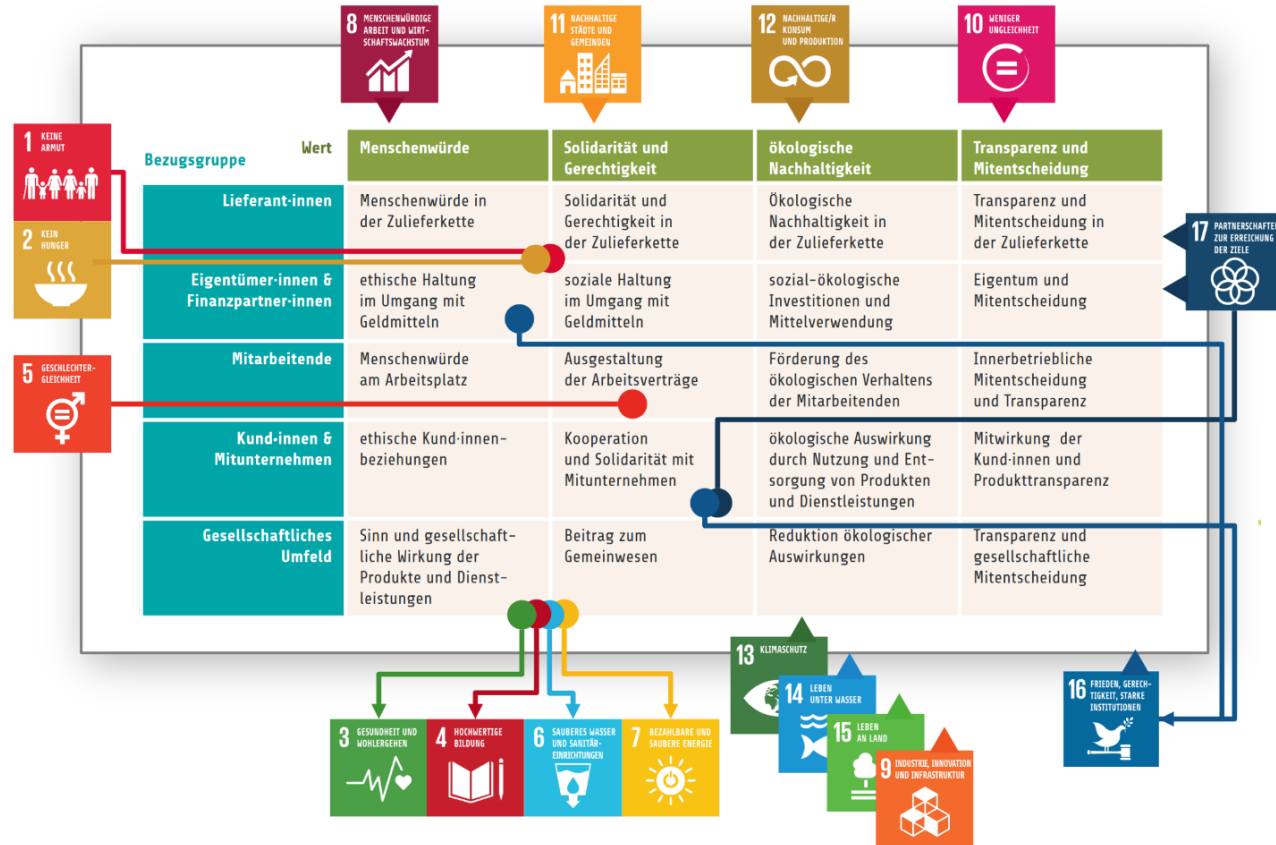
# Gemeinwohl-Bilanz: 5 Berührungsgruppen

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
A: LIEFERANT*INNEN				
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ- PARTNER*INNEN				
C: MITARBEITENDE				
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN				
E: GESELLSCHAFT- LICHES UMFELD				

# Gemeinwohl-Bilanz: 20 Bilanz-Felder (Matrix 5.0)

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

# Gemeinwohl-Bilanz: Wirkung auf die Ziele der UN







**Gemeinwohl-Bilanzierung als Potenzialberatung NRW  
bei der TAOASIS Natur Duft Manufaktur**

# Gemeinwohl-Region: Das Höxteraner Modell

## 3 bilanzierte Städte



## 10 bilanzierende Unternehmen



BIO VON ANFANG AN.





*„Das Thema Gemeinwohl-Ökonomie ist ein sehr gutes Instrument, um eine Region auf die Fachkräftesicherung gut einzustellen, und kann damit einen Beitrag zum Standortmarketing in ländlichen Räumen leisten.“*

TATJANA DISSE, GESELLSCHAFT FÜR  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG IM KREIS HÖXTER

# Warum Potentialberatung NRW?

Langjährige Beziehung zu TAOASIS

Anfrage, um 2. Bilanzierung durchzuführen

Hinweis der Wirtschaftsförderung Kreis Höxter auf Bilanzierung

Themenbereiche Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung und Qualifizierungsberatung

Durch die umfangreiche Mitarbeiter\*inneneinbindung im Bilanzierungsprozess leistet das Projekt einen Beitrag zur Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter\*innen im Bereich Nachhaltigkeit.

Auch wird durch die Teilnahme an dem Prozess die Innovations- und Partizipationsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen gestärkt.



TAOASIS<sup>®</sup>

NATUR DUFT MANUFAKTUR

**30-jähriges Firmen-Jubiläum in diesem Jahr**

**Pionier im Bio-Fachhandel**

**Stetiges Wachstum mit dem Sortiment „100% naturreine Düfte“**

**60 Mitarbeiter\*innen am Standort Lage**

**Eigene regionale Lavendel Anbauprojekte in OWL**

<https://www.youtube.com/watch?v=kRjjqYQ65dg>

**L3**.de



# Erste Gemeinwohl-Bilanz 2017 erstellt

## 1. Gemeinwohl-Bericht

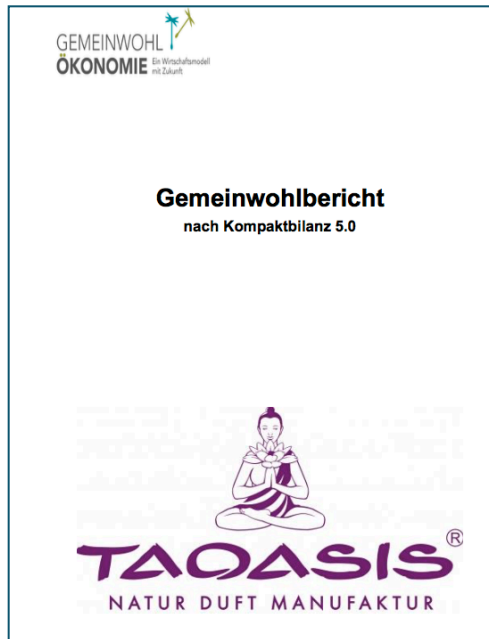
Umfassende Dokumentation der Gemeinwohl-Orientierung eines Unternehmens

## 2. Testat

Grafische Darstellung der erreichten Punktzahlen

## 3. Audit

Externe Überprüfung von Bericht und Testat





# Die Gemeinwohl-Bilanz besteht aus drei Teilen

## 1. Gemeinwohl-Bericht


Umfassende Dokumentation der Gemeinwohl-Orientierung eines Unternehmens

## 2. Testat


Grafische Darstellung der erreichten Punktzahlen

## 3. Audit

Externe Überprüfung von Bericht und Testat



**Gemeinwohlbericht**  
nach Kompaktbilanz 5.0



**TAOASIS**<sup>®</sup>  
NATUR DUFT MANUFAKTUR

**TESTAT: PEER-EVALUIERUNG** **KOMPAKT**

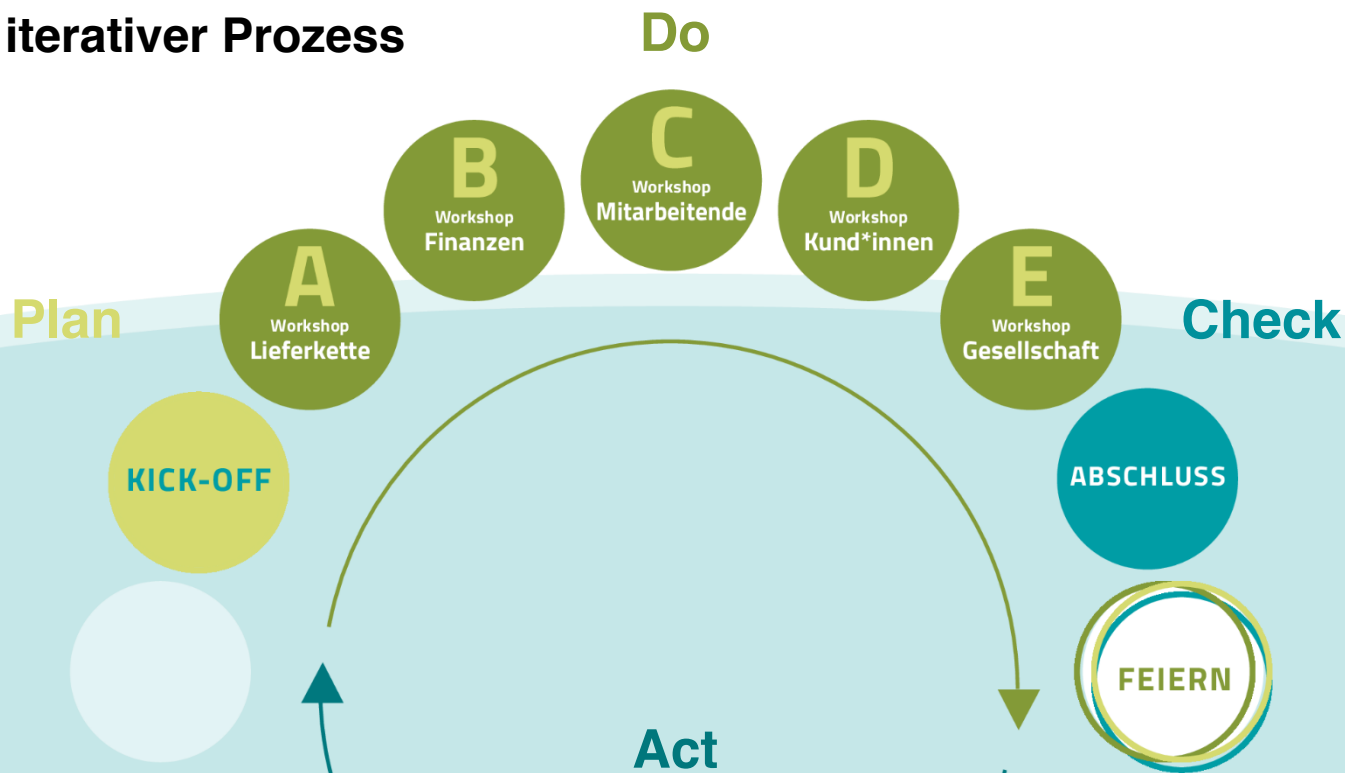
Gemeinwohl-Bilanz 2015-2016 für: Taoasis GmbH Natur Duft Manufaktur

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITBESTIMMUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette <span style="float: right;">30 %</span>	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette <span style="float: right;">50 %</span>	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette <span style="float: right;">90 %</span>	A4 Transparenz und Mitbestimmung in der Zulieferkette <span style="float: right;">60 %</span>
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZPARTNER*INNEN</b>	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln <span style="float: right;">80 %</span>	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln <span style="float: right;">80 %</span>	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung <span style="float: right;">80 %</span>	B4 Eigentum und Mitbestimmung <span style="float: right;">0 %</span>
<b>C: MITARBEITENDE</b>	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz <span style="float: right;">80 %</span>	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge <span style="float: right;">50 %</span>	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden <span style="float: right;">40 %</span>	C4 Innerbetriebliche Mitbestimmung und Transparenz <span style="float: right;">80 %</span>
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen <span style="float: right;">70 %</span>	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern <span style="float: right;">40 %</span>	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen <span style="float: right;">90 %</span>	D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz <span style="float: right;">60 %</span>
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen <span style="float: right;">70 %</span>	E2 Beitrag zum Gemeinwesen <span style="float: right;">60 %</span>	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen <span style="float: right;">80 %</span>	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitbestimmung <span style="float: right;">60 %</span>
Testat gültig bis: 31.12.2020				<b>BILANZSUMME</b> 629

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette 30 %	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette 50 %	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette 90 %	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette 60 %
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln 60 %	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln 80 %	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung 60 %	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung 0 %
<b>C: MITARBEITENDE</b>	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz 80 %	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge 50 %	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden 40 %	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz 80 %
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	<b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen 70 %	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern 40 %	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen 90 %	<b>D4</b> Kund*innenmitwirkung und Produktransparenz 60 %
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen 70 %	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen 60 %	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen 80 %	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung 60 %

# Prozess-Ablauf: 7 Workshops + Umsetzungsphase

## Die Gemeinwohl-Bilanz als iterativer Prozess



Grafik: Lutz Dudek | Quelle: Praxisleitfaden für Unternehmen (2021): <https://go.stiftung-gwoe.nrw/leitfaden-unternehmen>





A photograph of a group of people in a meeting. In the foreground, a person's hands are visible, holding a pen and writing in a yellow notebook on a dark wooden table. Another person is writing in a white notebook. In the background, several other people are seated around the table, looking towards the right. The scene is brightly lit, suggesting a window or large light source. A semi-transparent white banner is overlaid across the middle of the image, containing the text "Austausch & Diskussion".

## **Austausch & Diskussion**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Kontakt:

Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW

**Dr. Christoph Harrach**

0177 6331831

christoph.harrach

@stiftung-gwoe.nrw

[www.stiftung-gwoe.nrw](http://www.stiftung-gwoe.nrw)

