

Gemeinwohlökonomie als Kompass der Organisationsentwicklung



4. Zukunftsforum Soziale Arbeit | Berlin 06.-07.09.2023

Kontakt:



Hans-Werner Hüwel
hans-werner.huewel
@ecogood.org

GEMEINWOHL ÖKONOMIE

Ein Wirtschaftsmodell
mit Zukunft

Gemeinwohl-Ökonomie
Regionalgruppe PB
paderborn@ecogood.org

<https://germany.ecogood.org>



Kontakt:



Hans-Werner Hüwel

hans-werner.huewel

@caritas-pb.de



Caritasverband
Paderborn e.V.

Caritasverband PB
Regionaler Anbieter im Kreis PB
Bereich Pflege & Gesundheit
Ambulante, teilstationäre und vollstationäre Pflege
Neue Wohnformen, Kurzzeitpflege, Beratung

Non Profit Organisation

Dipl. Soz. Päd.
Sozialbetriebswirt

Der Befund der GWÖ

„Unser jetziges Wirtschaftssystem steht auf dem Kopf. Das Geld ist zum Selbst-Zweck geworden, statt ein Mittel zu sein für das, was wirklich zählt: ein gutes Leben für alle.“

Christian Felber, Autor des Buches "Gemeinwohl-Ökonomie" und Mitinitiator der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung

Die Vision der GWÖ

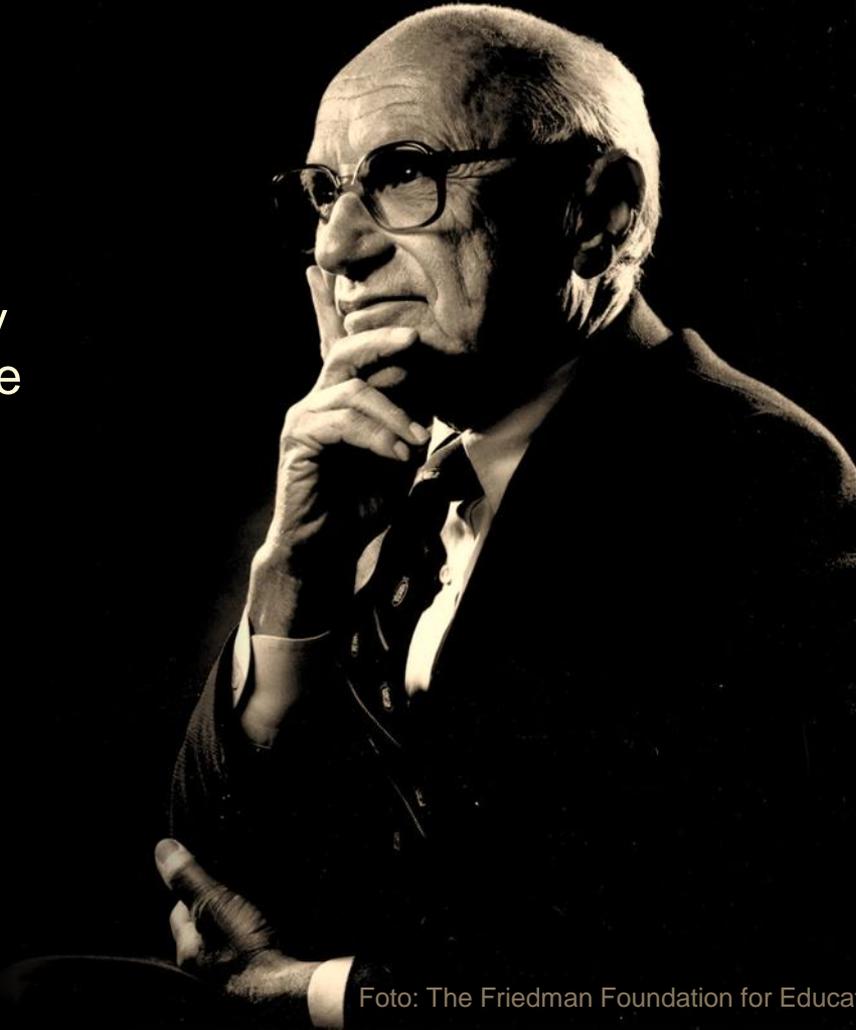
„Gut leben in einer Welt, in der die Wirtschaft im Einklang mit ethischen Werten ist“

A dandelion seed head is centered in the upper half of the image, set against a soft, blurred background of a sunset or sunrise sky with warm orange and pink tones. A white horizontal band spans the middle of the image, containing the text. The lower portion of the image is dark, showing the silhouette of a hand holding the stem of the dandelion.

Warum? Welt im Wandel.

„The social responsibility
of business is to increase
its profits.“

Milton Friedman (1970)





„Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ (Artikel 14 GG)

„Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.“

(Bayrische Verfassung, Art. 151)

„Kapitalbildung ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur Entfaltung der Volkswirtschaft.“

(Bayrische Verfassung, Art. 157)

„Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen.“

(Deutsches Grundgesetz, Art. 14)

„Das Gesetz bestimmt die Wirtschaftspläne, damit die öffentliche und private Wirtschaftstätigkeit nach dem Allgemeinwohl ausgerichtet werden können.“

(Verfassung Italiens, Art. 41)

„Der gesamte Reichtum des Landes in seinen verschiedenen Formen und unbeschadet seiner Trägerschaft ist dem allgemeinen Interesse untergeordnet.“

(Verfassung Spaniens, Art. 128)

„Die wirtschaftliche Aktivität und die Privatinitiative sind frei, innerhalb der Grenzen des Gemeinwohls.“

(Verfassung Kolumbiens, Art. 333)

Gemeinwohl – ein wichtiges Verfassungsziel

Die Wirtschaft soll dem Gemeinwohl nutzen:

- Artikel 45 der hessischen Landesverfassung
„Das Privateigentum verpflichtet gegenüber der Gemeinschaft.
Sein Gebrauch darf dem Gemeinwohl nicht zuwiderlaufen.“
- Verfassung NRW, Art. 24, Abs. 1
„Im Mittelpunkt des Wirtschaftslebens steht das Wohl des Menschen.“
- Artikel 151 der Bayerischen Landesverfassung
„Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.“

§ 1 Gemeindeordnung NRW

„Die Gemeinden (...) fördern das Wohl der Einwohner (...).
Sie handeln zugleich in Verantwortung
für die künftigen Generationen.“

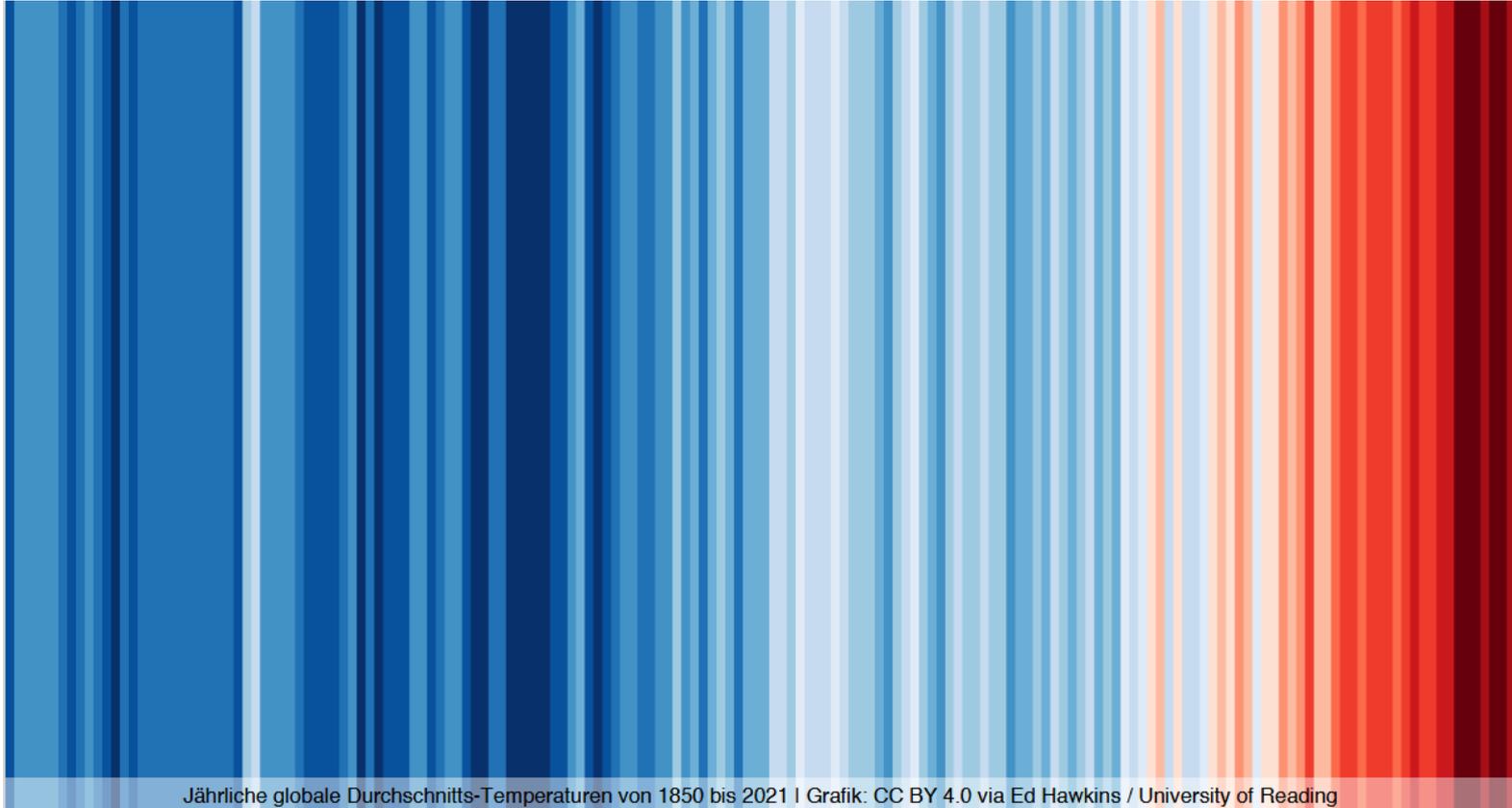
Raus aus dem Krisen-Modus



- Menschen sind nicht gemacht für Dauerkrisen
- Krisen können Prioritäten verändern
- Auswirkungen auf das Management sozialer Organisationen
- Werte-orientierte Unternehmen sind attraktiv für werte-orientierte Mitarbeitende
- GWÖ als Kompass der Organisationsentwicklung

Gemeinwohl-Ökonomie – Die Temperatur steigt

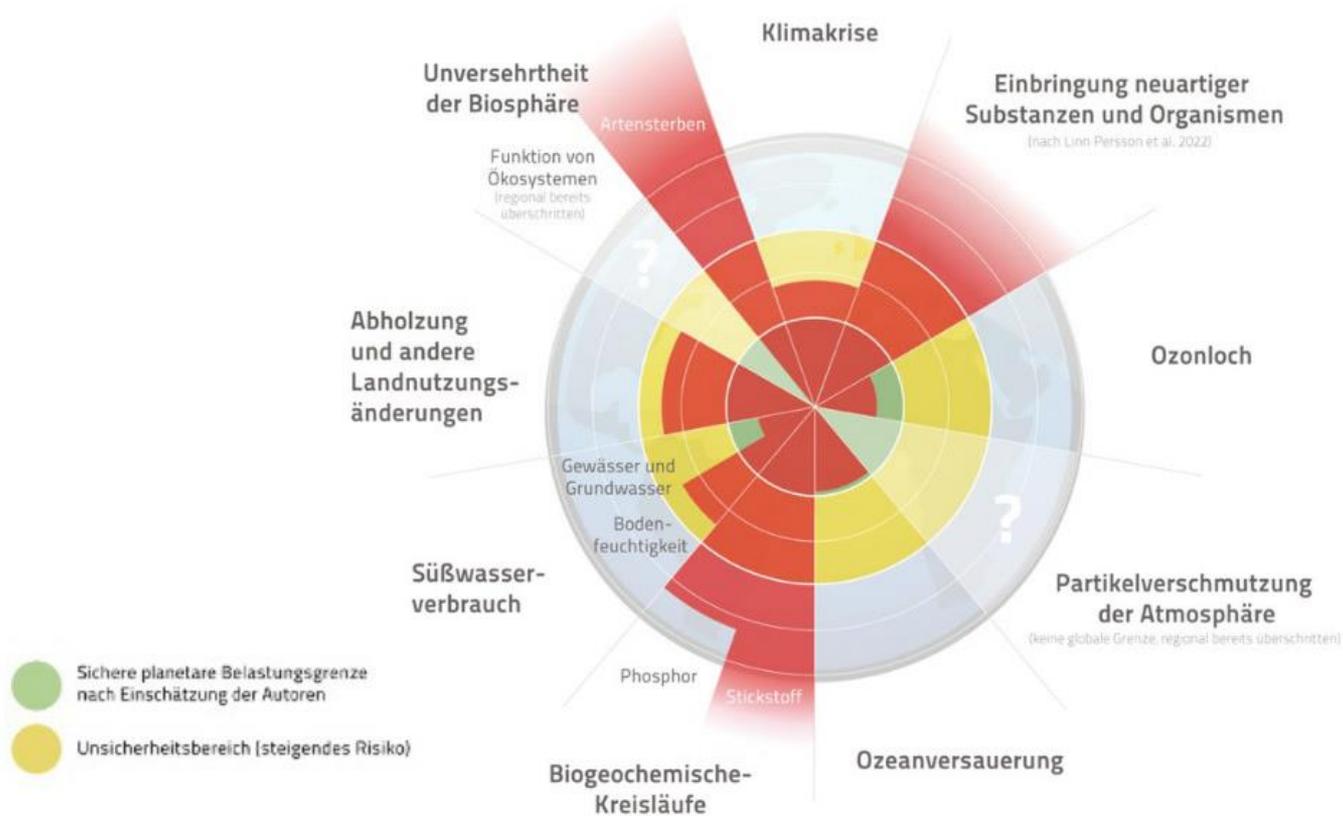
Paderborn



Jährliche globale Durchschnitts-Temperaturen von 1850 bis 2021 | Grafik: CC BY 4.0 via Ed Hawkins / University of Reading

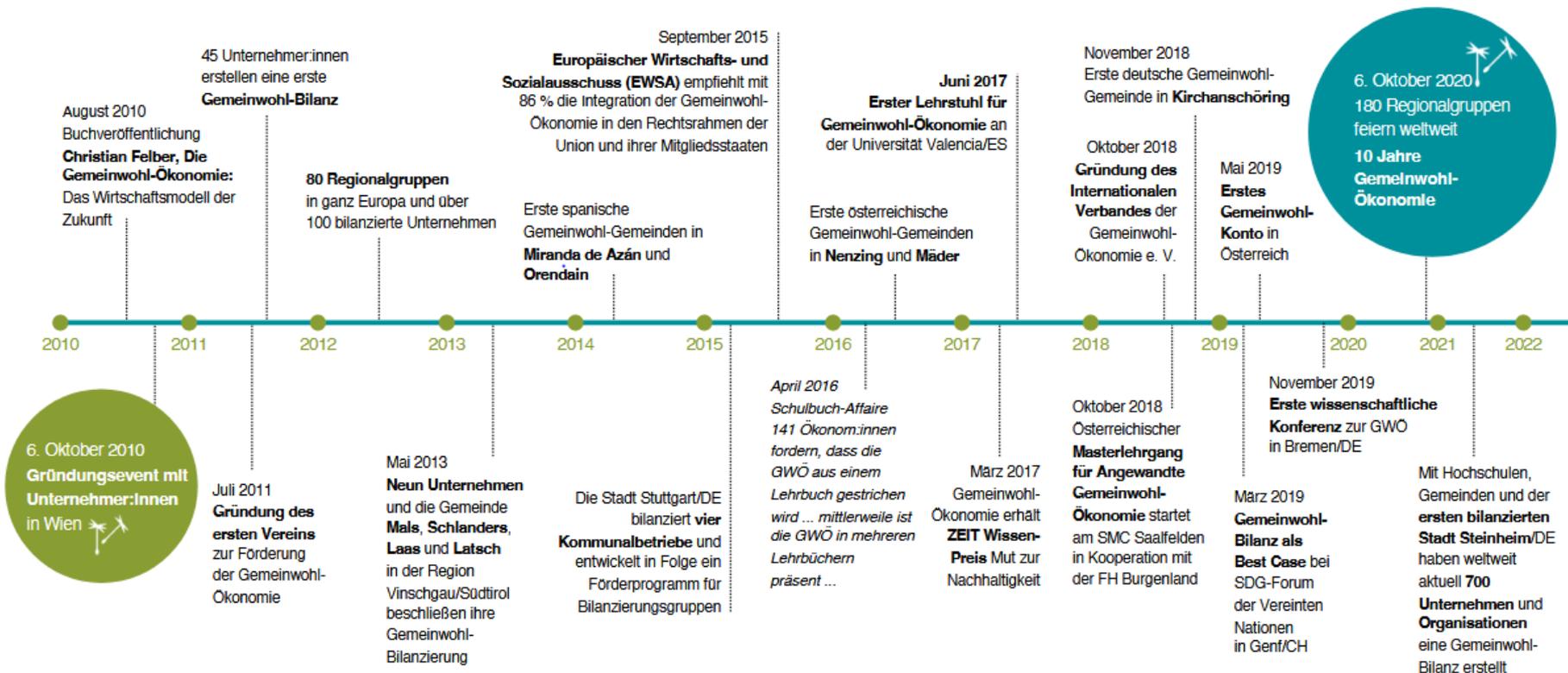
Gemeinwohl-Ökonomie

Planetare Grenzen: In vielen Bereichen überschritten





Gemeinwohl-Ökonomie – Die Bewegung



Die Bewegung

Die bürgerschaftliche Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) entstand 2010 in Österreich und breitet sich seit dem über Deutschland, die Schweiz, Italien und Spanien bis in die Benelux-Staaten, nach Großbritannien, Skandinavien und in osteuropäische Länder aus. Mittlerweile ist sie bereits in den USA, Lateinamerika und in Afrika angekommen.

- **Regionalgruppen und Vereine**
- **Unternehmen**
- Mehr als 2000 Unternehmen unterstützen die GWÖ. Rund 500 davon sind Mitglied oder haben bereits eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt.

Die Bewegung

- **Akteur*innen Kreise**
z.B.: AK Glaubensgemeinschaften
- **Sprecher*innen**
- **Botschafter*innen**
- **Stiftung Gemeinwohl Ökonomie NRW, Kreis Höxter**
- <https://germany.ecogood.org/>

Gemeinwohl-Ökonomie – die Kernidee

Volkswirtschaft (Makro-Ebene)

Brutto-Inlandsprodukt



Gemeinwohl-Produkt

Betriebswirtschaft (Meso-Ebene)

Finanzgewinn



Gemeinwohl-Bilanz

Investition (Mikro-Ebene)

Finanzrendite



Gemeinwohl-Prüfung

Wirtschaftlichen

Erfolg

neu

messen

Die GWÖ gehört zu einer neuen **Vielfalt** nachhaltigkeitsorientierter, transformativer, alternativer ökonomischer Konzepte, die ...

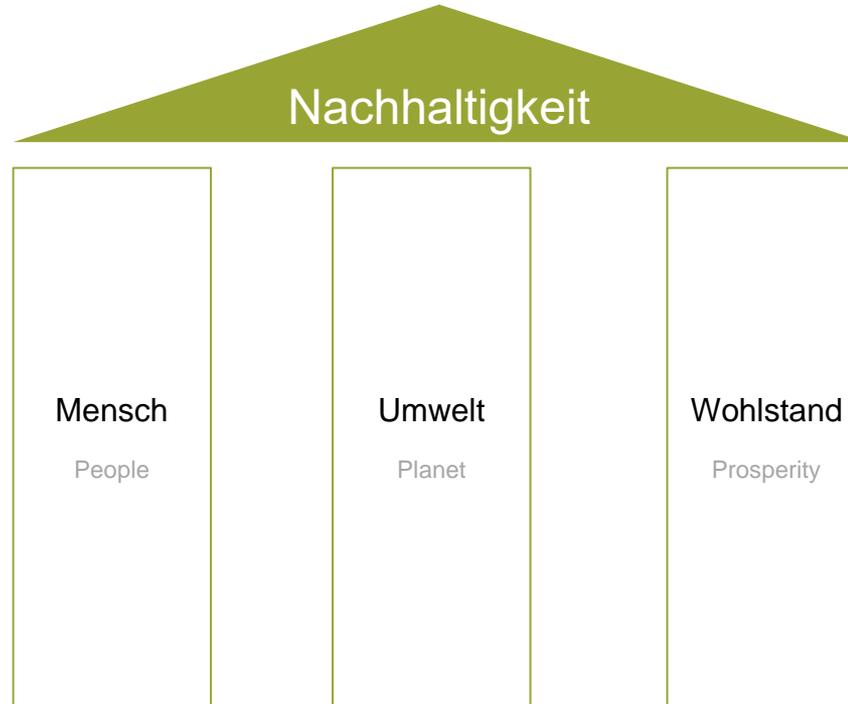
- ... sich für eine bessere Zukunft von Mensch und Natur stark machen (Schneidewind 2015)
- ... unterschiedliche Schwerpunkte zur Klärung von sozialen und/oder ökologischen Fragen behandeln (Wuppertal Institut 2017)

Andere Beispiele: Commons-Ökonomie (Ostrom 2011),
Post-Wachstumsgesellschaft (Seidl/Zahrnt 2010),
Postwachstums-Ökonomie (Paech 2012),
Ökonomie des Genug (Sachs 2015),
Resilienz-/Regionalwirtschaft, Sharing Economy/Collaborative Commons



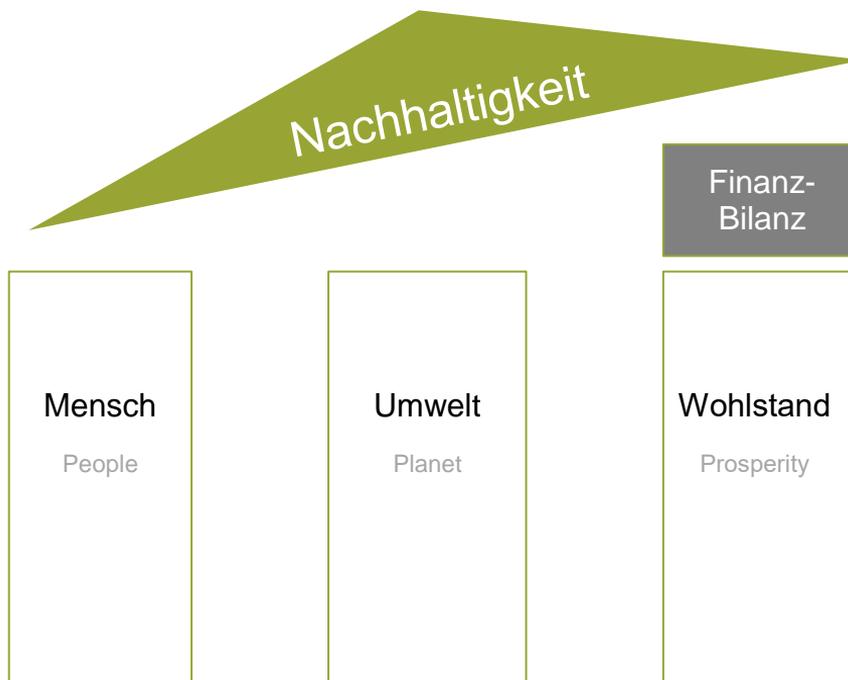
Wie beitragen?
Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell.

Nachhaltigkeit: 3 Zieldimensionen



Nachhaltigkeit: Wie bewertbar machen?

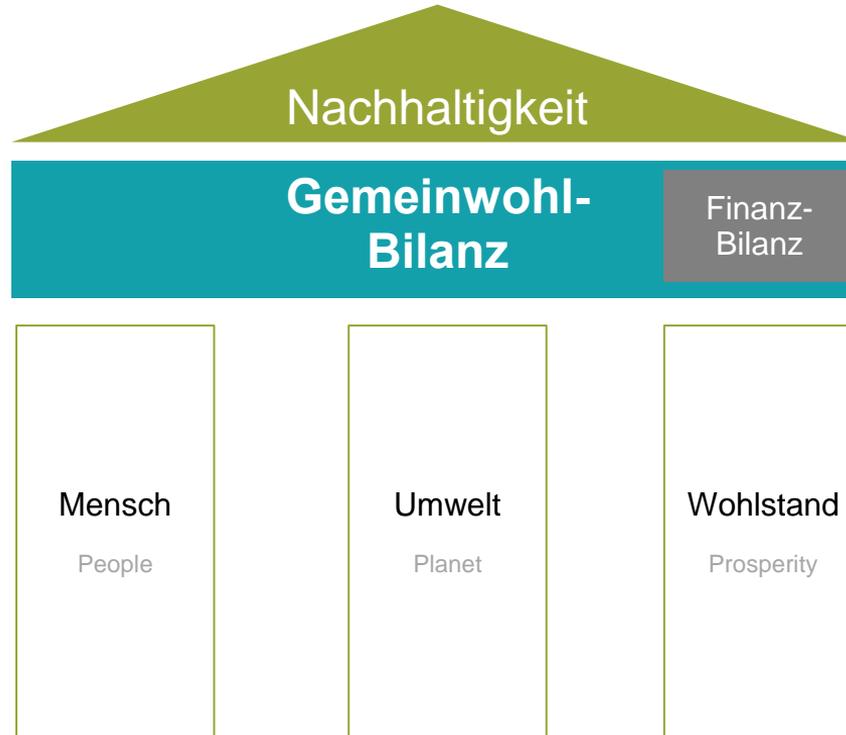
Paderborn



Gemeinwohl-Ökonomie

Gemeinwohl-Bilanz:

Systematisches CSR-Management für alle drei Dimensionen



Unter "Corporate Social Responsibility" oder kurz CSR ist die **gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens** zu verstehen. CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Neue gesetzliche Berichtspflichten:

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU
Im Rahmen der Green-Deal-Aktivitäten

Beschlossen am 10.11.2022.

Ziel der CSRD ist es, dass Unternehmen vergleichbare und verlässliche Nachhaltigkeitsinformationen veröffentlichen. Die neue Richtlinie soll die bestehenden Anforderungen zur nicht finanziellen Berichterstattung ablösen, die durch die sog. Corporate Social Responsibility-Richtlinie verankert wurden. Im Vergleich zur CSR-Richtlinie erhöht sich damit die Zahl allein der in Deutschland betroffenen Unternehmen von 500 auf 15.000.



Wie geht es? Der Weg zur Gemeinwohl-Bilanz.

Gemeinwohl-Bilanz: 4 Kernwerte

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

Gemeinwohl-Bilanz: Kompass der OE

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				

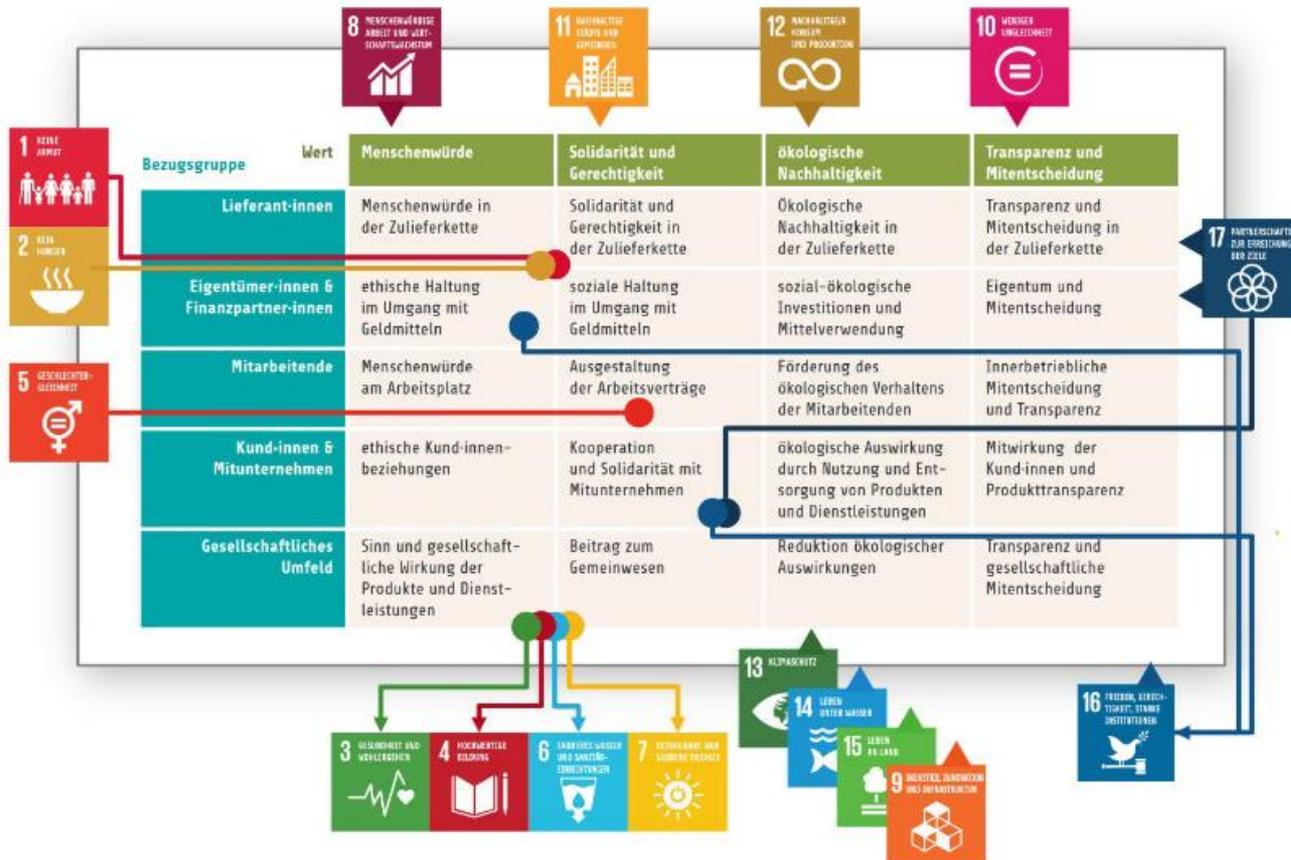
Gemeinwohl-Bilanz: 20 Bilanz-Felder (Matrix 5.0)

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

Paderborn



Gemeinwohl-Bilanz: Wirkung auf Ziele der UN



D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern



Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern basiert auf einer wertschätzenden Grundhaltung sowie einem Verhalten auf Augenhöhe gegenüber anderen Unternehmen. Wettbewerb wird als sportliche Herausforderung in transparenter, respektvoller Weise und nicht als feindliche Verdrängung betrachtet und gelebt.



Ein GWÖ-Unternehmen ...

- sieht direkte Mitunternehmern als Ergänzung am Markt.
- arbeitet gemeinsam mit anderen Unternehmen an Lösungen und Angeboten, die die Bedürfnisse der Kund*innen erkennen und bedienen.
- bietet anderen Unternehmen uneigennützig Unterstützung in Notsituationen an.



Einstiegsfrage

- Was zeichnet eine kooperative und solidarische Haltung gegenüber Mitunternehmern für uns aus?

D2.2 Solidarität mit Mitunternehmen

Solidarität mit Mitunternehmen zeigt sich im Zusammenhalt und in wechselseitiger uneigennütziger Unterstützung in schwierigen Situationen oder bei Engpässen. Dieses Zusammenhalten kann durch die Weitergabe von Arbeitskräften, Aufträgen, finanziellen Mitteln und Technologie gelebt werden. Es werden keine Gegenleistungen erwartet. Die Hilfe zur Selbsthilfe steht im Vordergrund, ohne zu viel Eigenverantwortung abzunehmen.



Berichtsfrage

- In welchen Bereichen verhält sich das Unternehmen solidarisch gegenüber anderen Unternehmen und hilft uneigennützig?



Verpflichtende Indikatoren

Wie viele **Arbeitskräfte** bzw. **Mitarbeitendenstunden** wurden an Unternehmen ...

- anderer Branchen weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
- der gleichen Branche weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?

Wie viele **Aufträge** wurden an Mitunternehmen ...

- anderer Branchen weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
- der gleichen Branche weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?

(%-Anteil im Verhältnis zur Anzahl der Gesamtaufträge)

Wie hoch ist die **Summe an Finanzmitteln**, die an Unternehmen ...

- anderer Branchen weitergegeben wurden, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
- der gleichen Branche weitergegeben wurden, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?

(Summe, %-Anteil vom Umsatz/Gewinn)

Gemeinwohl-Bilanz

Bewertungsstufen



Vorbildlich

Solidarische Verbünde mit anderen Unternehmen werden als Teil des Geschäftsmodells praktiziert.
Das Angebot, zu helfen und zu teilen, wird öffentlich, für alle uneingeschränkt zugänglich, kommuniziert.

Erfahren

Es gibt umfassende Erfahrungen mit der Weitergabe von Arbeitskräften, Aufträgen, Finanzmitteln, Technologie in Notsituationen oder zur Unterstützung von Mitunternehmen. Helfen und Teilen mit Mitunternehmen der gleichen Branche wird hochgehalten.

Fortgeschritten

Es gibt erste Erfahrungen mit der Weitergabe von Arbeitskräften, Aufträgen, Finanzmitteln, Technologie in Notsituationen oder zur Unterstützung von Mitunternehmen. Helfen und Teilen mit Mitunternehmen anderer Branchen wird hochgehalten.

Erste Schritte

Es besteht Bereitschaft zu solidarischem Handeln.
Solidarität auf Anfrage: Auf Hilferufe und Bitten wird reagiert.

Basislinie

Das Unternehmen hilft anderen Unternehmen prinzipiell nicht.

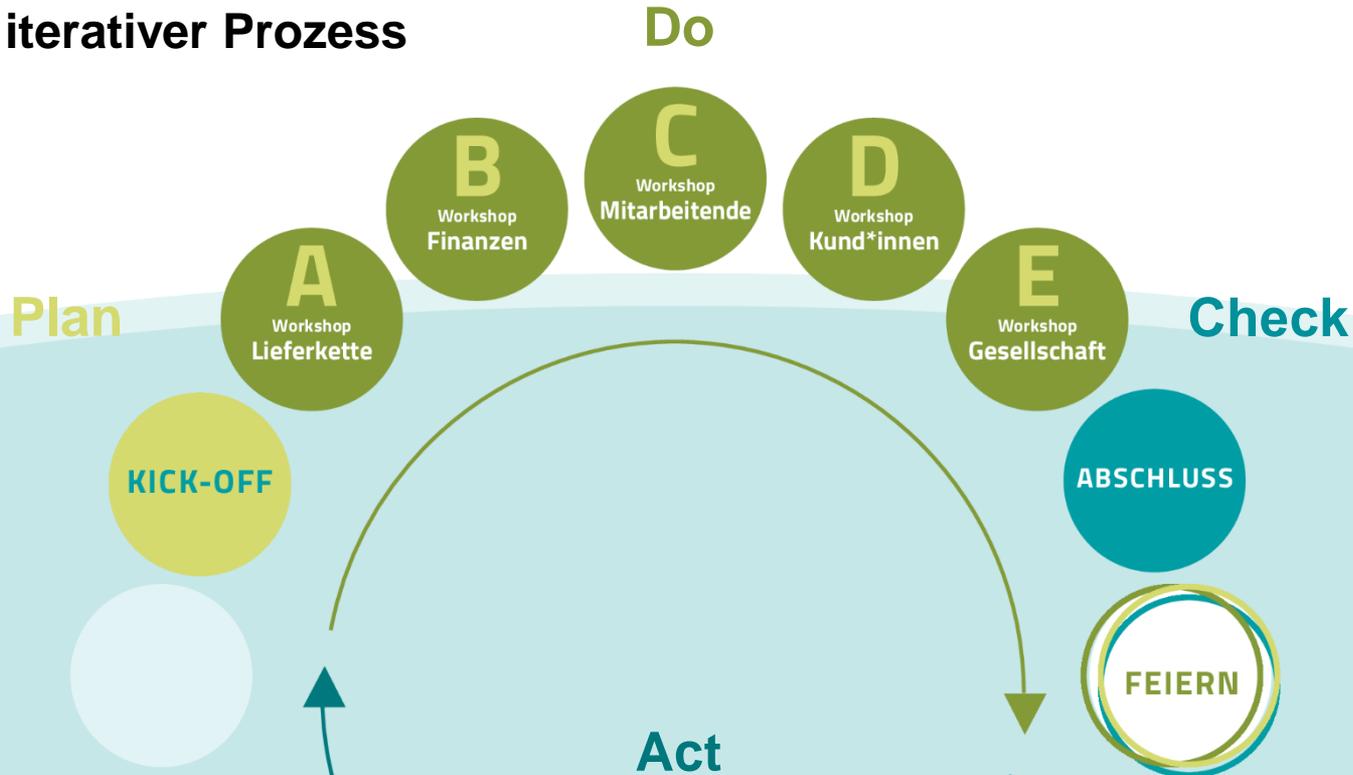


Bewertungshilfen/Interpretationen

Hilfestellungen aller Art können unterschiedlich sein, abhängig vom Unternehmensgegenstand und der Notsituation – von einer Öffnung des Netzwerks über das Herstellen von Kontakten oder das Anbieten von individuellen Lösungen bis hin zu einer Wei-

Prozess-Ablauf: 7 Workshops + Umsetzungsphase

Die Gemeinwohl-Bilanz als iterativer Prozess



1. **Plan: Vorbereitung (4 - 8 Wochen)**

Entscheidungsträger:innen (z.B. Mitarbeiter:innen, Bereichsleiter:innen) informieren und mit der GWÖ vertraut machen

2. **Do: Bilanz-Erstellung (6 bis 9 Monate)**

- 5 Workshops (ca. alle 4 bis 6 Wochen) mit relevanten Mitarbeiter:innen zu den Berührungsgruppen der Gemeinwohlbilanz
- Berichts-Erstellung und Nachrecherchen zwischen den Workshops
- Prozessbegleitung durch Berater:innen oder in einer Peer-Group

3. **Check: Externe Evaluierung**

- Erstabilanz in Peergroup: Unternehmen bewerten sich gegenseitig
- Rebilanz: Externe Evaluierung durch GWÖ-Auditor:innen

4. **Act: Individuelle Organisationsentwicklung**

Aufgedeckte Verbesserungspotenziale werden gewichtet und umgesetzt



Dieses Zertifikat bestätigt die Gültigkeit des durchlaufenen GWÖ Peerevaluationsprozesses und berechtigt zum Führen des Labels:



Zertifikat: **Peerevaluation** Gemeinwohl-Bilanz **Caritasverband Paderborn e.V.**
M5.0 Kompaktbilanz 2020-2021 **HX-LP-2022-1**
Dr. Christoph Harrach
 zert. Begleiter*in **Christian Einsiedel** **Beteiligte Peergruppen Firmen:**
 DAB Gesellschaft für Arbeits- und Berufshilfsmittel GmbH
 Schloß Hornborn Rudolf Steiner Wegengesellschaft e.V.
 Struck-Lauschen GmbH & Co. KG

Thema	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Lieferkette: 20 %	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette: 30 %	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette: 30 %	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette: 20 %
B: EIGENTUMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln: 30 %	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln: J.	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mitarbeitererstattung: 80 %	B4 Eigenform und Mitentscheidung: 50 %
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz: 50 %	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge: 30 %	C3 Förderung des ökologischen Verbrauches durch Mitarbeiter:innen: 20 %	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz: 20 %
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kauf*innen befragen: 70 %	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern: 80 %	D3 Ökologische Ausweitung durch Nutzung und Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen: 20 %	D4 Kund*innen-Meinung und Produktrückmeldung: 60 %
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen: 60 %	E2 Beitrag zum Gemeinwesen: 30 %	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen: 20 %	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung: 30 %

Zertifikats gültig bis **31.08.2024** **BILANZSUMME: 379**

Mit diesem Zertifikat wird die Peerevaluation des Gemeinwohl-Berichtes bestätigt. Das Zertifikat bezieht sich auf die Gemeinwohl-Bilanz 5.0. ZertifikatID: e18ey. Nähere Informationen zur Matrix und dem Peersystem finden Sie auf www.ecogood.org

Hamburg, 17.08.2022

Bridget Knapper *Manfred Jotter*

Bridget Knapper and Manfred Jotter / Executive Directors
International Federation for the Economy for the Common Good e.V. VR 24207

INTERNATIONAL
FEDERATION
For the Economy for the Common Good e.V.

Beispiel eines bilanzierenden Unternehmens:

Caritasverband Paderborn e.V.

<https://www.caritas-pb.de/wir-der-caritasverband/zertifizierungen/gemeinwohloekonomie>

379 Bilanzpunkte

Die **Gemeinwohl-Ökonomie** ist Unternehmensentwicklung.
Die **Gemeinwohl-Bilanz** ist eine **CSR-Managementpraktik**,
welche die **Nachhaltigkeitsperformance** von
Organisationen **bewertet**, bereichs- und
hierarchieübergreifend **Mitarbeiter:innen vernetzt**,
Innovationen anregt und so die strategische
Transformation von **Geschäftsmodellen** fördern kann.

Werteorientierung kommunizieren



caritas

Jan, 34, Pflegefachkraft und
Bessermacher

»Ich arbeite bei der Caritas, weil mir das Wohl von Mensch und Umwelt sehr wichtig sind.«

Mehr dazu hier
caritas-pb.de

GEMEINWOHL
ÖKONOMIE
Ein Wirtschaftsmodell
mit Zukunft

Caritasverband
Paderborn e.V.



Werteorientierung kommunizieren



caritas

Nina, 28, Bürokauffrau und
Bessermacherin

»Auto fahren?
Ohne mich!
Bei der Caritas
fahre ich gesund
und munter E-Bike.«

 mehr dazu hier
[caritas-pb.de](https://www.caritas-pb.de)

GEMEINWOHL
ÖKONOMIE
Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft

Caritasverband
Paderborn e.V.

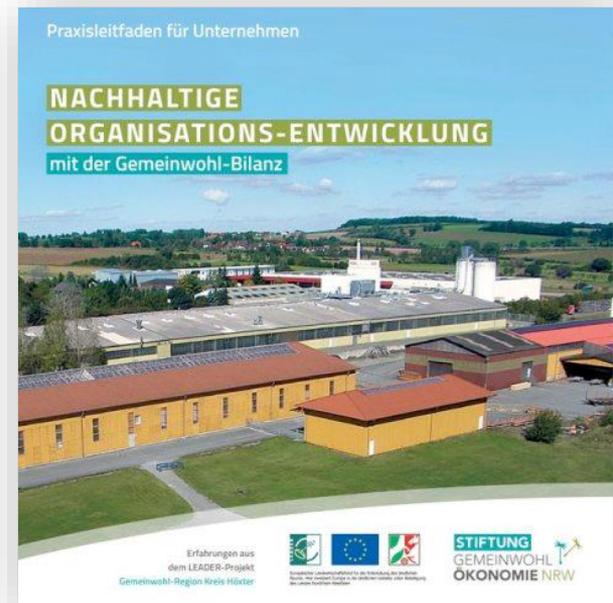




Buchtipps: 24 Beispiele zeigen, wie die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie in der Praxis gelebt werden und zum Erfolgsfaktor werden können.

oekom Verlag 2021, 255 Seiten

www.24-wahre-geschichten.de



Kostenloser **Praxisleitfaden** zum Download:
Nachhaltige Organisationsentwicklung mit der
Gemeinwohl-Bilanz.

<https://go.stiftung-gwoe.nrw/leitfaden-unternehmen>

A photograph of a meeting or workshop. In the foreground, a person's hands are visible, holding a pen and writing in a yellow notebook on a dark wooden table. Another notebook is open nearby. In the background, several other people are seated at the table, looking towards the right. The scene is brightly lit, likely by natural light from a window. A semi-transparent white horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing the text 'Fragen?'.

Fragen?