



Leitfaden

# Unternehmen der Next Economy

8 Leitsätze für den Weg  
zu radikaler Nachhaltigkeit



# Vorwort

## Kompass für Unternehmen der Next Economy

**„Es ist davon auszugehen, dass die Große Transformation ... durch hinreichend radikale Veränderungen des gesellschaftlichen Wirtschaftens [zustande kommt]. Bestehende Unternehmen werden entweder durch Selbsttransformation bei diesen Veränderungen dabei sein oder keine Zukunftsperspektive mehr haben.“<sup>1</sup>**

Können Unternehmen heute bei der globalen Nachhaltigkeitstransformation eine Vorreiterrolle einnehmen? Wir sind überzeugt: Ja, sie können es, und sie sollten es auch tun! Gerade mittelständische Unternehmen sind wandlungsfähig und können Leuchttürme sein, die eine Anleitung dafür bieten, wie Unternehmen aller Branchen und Größen zur Transformation beitragen können. Die Theorie der kritischen Masse zeigt: Es reichen 25 Prozent engagierte und kommunizierende Unternehmen aus, um die restlichen 75 Prozent von der nachhaltigen Transformation zu überzeugen.<sup>2</sup>

Dieser Leitfaden ist ein Kompass für Unternehmen, die sich entschlossen haben, eine aktive Rolle bei der sozialökologischen Transformation zu spielen. Durch acht Leitsätze für die Unternehmen der Next Economy wollen wir Unternehmen und Organisationen inspirieren, sich auf den Weg zu *radikaler* Nachhaltigkeit zu machen, und ihnen Handlungsansätze aufzeigen, wie sie das angehen können. Dafür geben wir ihnen Basiswissen, Best Practices und konkrete Anleitungen an die Hand.

Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind seit über 50 Jahren in vielen Wirtschaftsbereichen zentrale Treiber wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Innovationen hin zu mehr ökologischer Nachhaltigkeit, Achtsamkeit gegenüber Mensch und Natur und einem neuen sozialen Miteinander. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts wurden viele Weichen neu gestellt. Darum geht es in dem von uns beschriebenen Transformationsprozess, und dafür soll diese Studie eine Anleitung sein. Diese Transformation zu radikaler Nachhaltigkeit muss an der Wurzel (lateinisch *radix*) der Probleme ansetzen. Reine Symptombekämpfung reicht nicht. Was wir brauchen, sind neue unternehmerische Denk- und Handlungsweisen in der Next Economy als Grundlage für die Erfüllung sozialer Bedürfnisse und die gleichzeitige Achtung planetarer Grenzen.

Die Next Economy zeichnet sich dadurch aus, dass sie soziale und ökologische Aspekte im Zusammenhang betrachtet. Ein anschauliches Modell für diese Praxis bietet Kate Raworth mit der Donut-Ökonomie. Warum Donut? Wegen seiner Form: Er besteht aus zwei Kreisen – einem inneren und einem äußeren. Der innere Kreis beschreibt die sozialen Bedürfnisse aller Menschen. Der äußere Kreis die ökologischen Grenzen unseres Planeten. Das gute Leben in der Next Economy lässt sich in der Fläche zwischen den beiden Kreisen verorten: Es ist eine Vision der Welt, in der die sozialen Bedürfnisse aller Menschen befriedigt sind und planetare Grenzen eingehalten werden.

<sup>1</sup> Pfriem, R., Antoni-Komar, I. & Lautermann, C. (2015), Transformative Unternehmen.

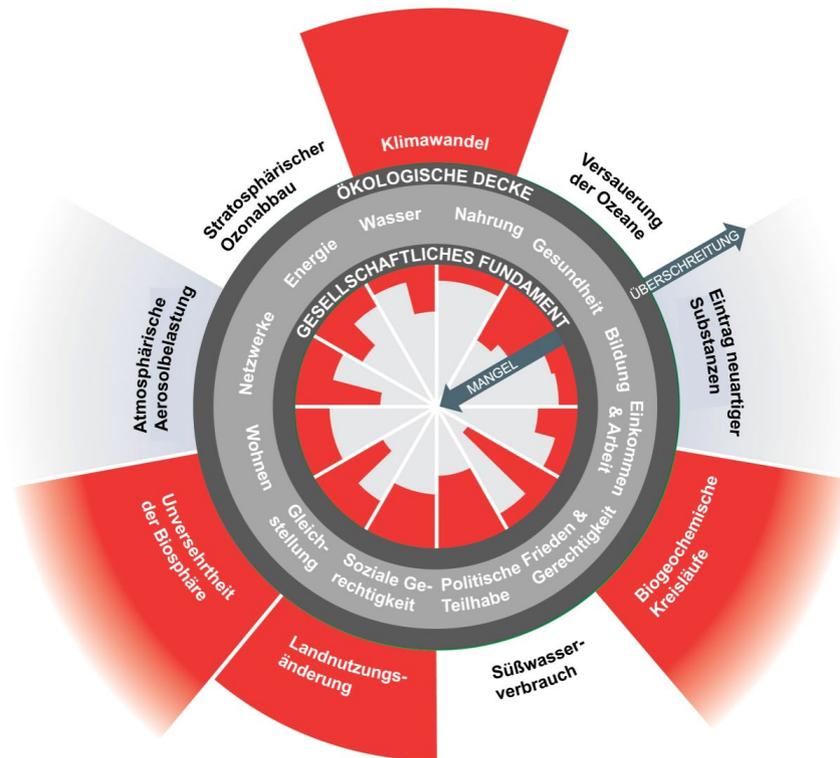
<sup>2</sup> Sühlmann-Faul, F. (o.D.), [Forschungsbericht – Digitalisierung und Wachstums\(un\)abhängigkeit](#). (Abrufdatum: 08.09.2022)

<sup>3</sup> Raworth, K. (2018), Die Donut-Ökonomie. Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört.



# Vorwort

## Die sozialen und ökologischen Grenzen der Donut-Ökonomie



Quelle: Apfelsamen (2018), Donut-Ökonomie – deutsch. Wikimedia Commons. (Abrufdatum: 08.09.2022)

Dies ist ein Leitfaden aus der Praxis für die Praxis. Er ist das Produkt einer langjährigen Beschäftigung mit der sozialökologischen Transformation in der Wirtschaft und ihrer speziellen Bedeutung für Unternehmen. Die Autorinnen verstehen sich als Brückenbauerinnen zwischen Wissenschaft und Praxis, indem sie ihre inhaltliche Expertise und ihre Erfahrung in der Begleitung von Unternehmen einbringen. Für die Ausarbeitung wurden wichtige wissenschaftliche Quellen einbezogen, es fand jedoch keine systematische, umfassende Literaturlauswertung statt. Ziel war vielmehr, für Unternehmer\*innen eine Handlungsanleitung zu entwerfen.

Der Leitfaden folgt einer bestimmten Logik: Er ist in acht Leitsätze unterteilt, die jeweils ein Ziel formulieren – zusammen bilden sie einen Kompass für die Richtung, in die sich Unternehmen der Next Economy entwickeln sollten. Für jeden Leitsatz gibt es praktische Handlungsansätze, Erfahrungsberichte und Denkipulse. Die einzelnen Leitsätze sind somit Ideale, deren Summe das Gesamtbild eines Unternehmens der Next Economy bildet. Alle Leitsätze stehen aber auch für sich, es ist nicht nötig, sie in chronologischer Reihenfolge abzuarbeiten. Vielmehr ist es wichtig, dort anzusetzen, wo die Leserin oder der Leser für sich einen Handlungsspielraum identi-



# Vorwort

fiziert. Am besten ist es, sich die Sätze zuerst vorzunehmen, die das eigene Herz höher schlagen lassen. Wichtig ist auch, sich nicht zu überfordern, sondern einen Schritt nach dem anderen zu machen. Jeder Satz beschreibt einen tiefen Wandel unserer gegenwärtigen Denkmuster. Er braucht Zeit, um zu reifen. Allein durch die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Leitsätzen, die für ein Unternehmen der Next Economy relevant sind, werde neue Sichtweisen eröffnet, die die Leser\*innen der Next Economy ein Stück näher bringen. Wir laden jede und jeden ein, sich auf den Weg zu machen!

Viel Spaß beim Lesen und Experimentieren!

## Danksagung

Dieser Leitfaden ist eine von Lena Kaufmann und Sarah Mewes (*über die Autorinnen*) erarbeitete Handreichung des Next Economy Lab (NELA) – einer Organisation, die sich als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis etabliert hat und radikale Nachhaltigkeit umsetzt. Er ist Produkt des Projekts **„Generationendialog der Nachhaltigkeitspionier\*innen“**. Dort haben Nachhaltigkeitspionierunternehmen verschiedener Generationen in Zukunftsdialogen gemeinsam Kernthemen radikaler Nachhaltigkeit bearbeitet und durch das Team des NELA angeleitete, kollegiale Lernräume geschaffen, aus denen diese Studie erwachsen ist. Der Leitfaden steht somit am Ende eines langen Prozesses, der durch viele Menschen möglich gemacht wurde. Besonders dankbar sind wir Andrea Valdinoci, der das bewegte Projekt mit viel Wohlwollen gemeinsam mit uns durch die Corona-Jahre getragen hat und uns stets mit Rat und Tat zur Seite steht. Für die Entwicklung und die ersten Ideen zum Gesamtprojekt gebührt unser Dank außerdem Benjamin Brockhaus. Die folgenden Seiten bündeln Wissen aus vielen Bereichen, das wir ohne Unterstützung von Expert\*innen aus unserem Netzwerk nicht auf diesem Niveau erlangt hätten. Besonderer Dank gilt hier Yvonne Zwick, Silke Stremlau, Stephan Hankammer, Jacoba Harm, Gerrit von Jorck, Theresa Schnell, Johannes Heller, Benedikt Drossart und Ingrid Pusche-Guth. Auf Seite der Unternehmen danken wir unseren Ansprechpartner\*innen Stephanie Herrling, Nathalie Cörtlen, Stephan Peters, Samuel Waldeck, Leon von Zepelin, Elisa Naranjo, Linda Preil, Falk Zientz und Sven Baumhauer. Und auch unser Team beim Next Economy Lab wurde nicht müde, uns zu unterstützen. Danke an Hannah Strobel, Jonas Bothe und Tanja Brumbauer. Vielen Dank für eure wertvollen Impulse!



# Unternehmen der Next Economy ...

**01.**

leben einen Purpose,  
der der Welt dient.



S. 06

**02.**

streben nach  
sozialökologischer  
Wirkung.



S. 09

**03.**

setzen Konsistenz  
und Suffizienz um.



S. 12

**04.**

schaffen  
Zeitwohlstand.



S. 15

**05.**

basieren auf  
kollegialer Führung.



S. 18

**06.**

fördern innere  
Entwicklung.



S. 21

**07.**

agieren als  
demokratisches  
Verantwortungseigentum.



S. 24

**08.**

stärken  
Kooperation.



S. 27



# 01.



## Unternehmen der Next Economy leben einen Purpose, der der Welt dient.

Für welche Zukunft steht ein Unternehmen? Welchen höheren Zweck verfolgt es? Was sich hinter diesen Fragen verbirgt, ist der **Purpose**. Aus dem Englischen übersetzt bedeutet der Begriff so viel wie Absicht, Sinn oder Daseinszweck. Er ist somit die Grundlage der Existenz des Unternehmens – all seine Handlungen sind auf ihn ausgerichtet.<sup>4</sup>

Ein authentisch gelebter Purpose markiert einen revolutionären Wandel in der Grundausrichtung von Unternehmen: Er bindet Unternehmertum an einen höheren Zweck an, indem er fragt: **Was braucht die Welt wirklich?** Statt wie heute Gewinne als letztes Ziel zu sehen, suchen und bieten Unternehmen der Next Economy Lösungen für die derzeit größten Probleme der Menschheit – sie tragen dazu bei, die Wirtschaft in soziale und ökologische Grenzen, die durch das Bild des Donuts versinnbildlicht werden, zurückzuführen. Damit wird das alte von Milton Friedman formulierte Paradigma – der Daseinszweck von Unternehmen ist es, die Gewinne zu erhöhen und damit die **Shareholder** zufriedenzustellen – durch eine radikale **Stakeholder**-Orientierung ersetzt: Sprich, alle von den Handlungen eines Unternehmens Betroffenen werden am Unternehmenserfolg beteiligt, nicht allein die Anteilseigner. Damit einher geht eine neue Definition von Erfolg und Wirkung.

### Tipps für einen gelebten Purpose im Unternehmen:

- Mitsprache ermöglichen: Mitarbeiter\*innen in die Entwicklung des Purpose einbeziehen
- Gemeinsam Visionen entwickeln: **Visionsreise** mit dem ganzen Unternehmen beginnen
- Bild des Purpose entwickeln: grafische Visualisierung des Purpose und Sichtbarmachung nach Außen und Innen
- Tätigkeiten am Purpose orientieren: tägliches Tun daran orientieren, inwiefern es auf die Erfüllung des Purpose einzahlt
- Reflexionsräume schaffen: regelmäßig Raum für die Reflexion und Diskussion des Purpose schaffen

**9 von 10 Angestellten sind bereit, sich mit weniger Gehalt zufrieden zu geben, wenn sie dafür ihre Arbeit als sinnvoll erleben – genau das bietet ein purposeorientiertes Unternehmen an.**

Quelle: Achor, S., Reece, A., Rosen Kellerman, G. und Robichaux, A. (2018), *9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More Meaningful Work*.

<sup>4</sup> Fink, F. und Moeller, M. (2018), Purpose Driven Organizations – Sinn, Selbstorganisation, Agilität.

<sup>5</sup> Sinek, S. (2014), Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren.

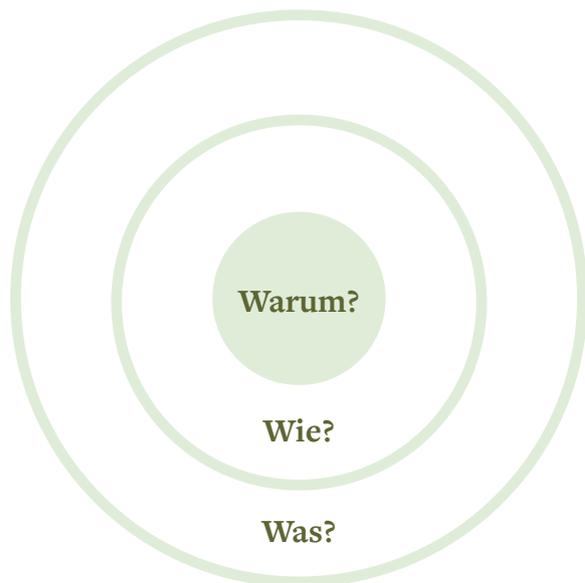


# 01.

Simon Sineks „Golden Circle“<sup>5</sup> veranschaulicht den Aufbau purposeorientierter Unternehmen, die von ihrem Daseinszweck geleitet sind. Der Purpose findet sich in der Mitte des Kreises wieder und beantwortet die Warum-Frage: **Warum gibt es das Unternehmen?** Bei Unternehmen der Next Economy muss er stets darauf bezogen sein, zu einer Welt beizutragen, die soziale und ökologische Grenzen an die erste Stelle setzt. **Er inspiriert sie, zu handeln und die Welt aktiv zu gestalten.** Während der Purpose stets gleich bleibt, wird sich die Art, wie Unternehmen ihm Ausdruck verleihen, ändern – sie muss sich sogar verändern, um sich wandelnden gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Hier kommen zwei weitere Fragen ins Spiel: „Wie“ (Wie realisiert das Unternehmen seinen Purpose?) und „Was“ (Welche konkreten Produkte bietet es an?) (*Leitsatz 3*). **Während der Purpose, die Antwort auf das „Warum“, dauerhaft ist und das Unternehmen leitet, geben die Antworten auf das „Wie“ und das „Was“ nur Unterstützung und lassen sich gestalten.**

Wenn ein Unternehmen seinen Purpose gefunden hat, liegt die besondere Kunst darin, ihn lebendig werden zu lassen: nach innen als Kraftquelle und Motivator und nach außen als Inspirator. Dafür wird er in einem Satz konkretisiert, der pointiert und ermutigend zusammenfasst, warum das Unternehmen in der Welt ist. Daran anknüpfend bietet es sich an, ein **Leitbild** des Unternehmens zu entwickeln, das ausgehend vom Purpose und den dahinterstehenden Werten die verschiedenen Ebenen des Golden Circle beschreibt. Darauf basiert dann wiederum die **Unternehmensstrategie**, mit der konkrete, erreichbare Ziele formuliert werden, mit denen sich der Purpose erfüllen lässt. Damit wird sichergestellt, dass die Aktivitäten des Unternehmens auch die Wirkung entfalten, die es mit seinem Purpose intendiert (*Leitsatz 2*).

## Der „Golden Circle“ von Simon Sinek



Quelle: Simon Sinek (2014), *Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren.* Eigene Darstellung.

## VAUDE – Mit dem richtigen Purpose Berge erklimmen

„Nur, wenn wir bewahren, was wir lieben, können auch künftige Generationen die Bergwelt und eine intakte Natur genießen“, das ist die tiefe Überzeugung von Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von VAUDE. Mit ihrem Unternehmen möchte sie deshalb **„Mehr Lebensqualität durch nachhaltige Outdoor-Produkte und zukunftsweisendes Wirtschaften“** erreichen – darin sieht sie Unternehmenszweck und -purpose.

VAUDE versteht sich als nachhaltig innovative Outdoor-Marke und übernimmt ganzheitlich Verantwortung für das eigene wirtschaftliche Handeln. Als erstes Unternehmen der Outdoor-Branche hat VAUDE 2015 eine Gemeinwohlbilanz erstellt und wurde Pionierunternehmen der Gemeinwohlökonomie (GWÖ). Der Ursprung des Unternehmens aus Süddeutschland liegt im Bergsport, die Berge haben für VAUDE Symbolcharakter: Sie sind Hinweis auf die Begeisterung für den Bergsport, die Albrecht von Dewitz das Unternehmen 1974 gründen ließ, sie stehen für die hohen funktionellen Anforderungen an die Produkte und sie machen die Verbindung zur Natur deutlich. Für Antje von Dewitz, die die Geschäftsführung 2009 von ihrem Vater übernahm, war klar: **Jegliche Aktivität des Unternehmens muss auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden.** Diese Devise prägt die konkreten Tätigkeiten zutiefst: Seit 2022 ist das Unternehmen mit allen weltweit hergestellten Produkten klimaneutral, Emissionen werden sukzessive reduziert und alle nicht vermeidbaren Emissionen werden über ein Goldstandard-Klimaschutzprojekt kompensiert. Spätestens 2024 sollen alle Produkte von VAUDE überwiegend aus biobasierten oder recycelten Materialien bestehen; mithilfe von wissenschaftsbasierten Zielen (engl. *science-based targets*) möchte VAUDE nachweislich seinen Beitrag zur Einhaltung des 1,5-Grad-Ziels leisten.

Darüber hinaus setzt sich VAUDE mit der Frage auseinander, ob und welche **Alternativen es zum stetigen Wachstum gibt** und wie Wachstum vom Ressourcenverbrauch abgekoppelt werden kann. Nicht die



Verkaufslogik, sondern die Suche nach Lösungen für eine nachhaltige und lebenswerte Welt dient dabei als Inspiration. Die Mitarbeiter\*innen werden dabei eng eingebunden. VAUDE pflegt eine Vertrauenskultur, bei der auf eine hohe Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung gesetzt wird. In einem partizipativen Projekt wurden gemeinsame Werte erarbeitet und in einem **Verhaltenskodex**, dem „VAUDE Wegweiser“, festgehalten. Er soll allen Beschäftigten als Orientierungshilfe für die tägliche Arbeit dienen, eine Unterstützung für angemessenes Verhalten darstellen und die Vertrauenskultur greifbar machen. Die Auswirkungen dieser **Purpose-Orientierung** sind deutlich spürbar: Das Unternehmen kann eine hohe Zufriedenheit unter den Mitarbeiter\*innen verzeichnen und hat eine geringe Personalfuktuation.

**„Generell hat man das Gefühl, alle Unternehmen sind auf der Suche nach dem Purpose. ... Nichts setzt mehr Energie frei, als wenn du wirklich Glaubwürdigkeit nach innen und nach außen lebst.“**

– Antje von Dewitz, CEO VAUDE, 2021<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Rump, Manfred „Manni“ (2021), Interview: [Wie geht Marketing mit Haltung, Antje von Dewitz \(VAUDE\)?](#)



# 02.

## Unternehmen der Next Economy streben nach sozial-ökologischer Wirkung.

»People can't respond to information they don't have. ... They can't achieve goals or targets of which they are not aware. They cannot work toward sustainable development if they have no clear, timely, accurate, visible indicators of sustainable development.«

– Donella Meadows, Umweltwissenschaftlerin und Autorin, 1998<sup>7</sup>

Wie können Unternehmen Wirkung für eine sozial-ökologische Transformation entfalten? Der Purpose dient dabei als Kompass. Er gibt die Richtung vor, doch es bleiben wichtige Fragen offen: **Welche konkreten gesellschaftlichen Wirkungen strebt das Unternehmen an, wie sollen sie erreicht werden und wie werden sie evaluiert bzw. gemessen?**

Wenn der Purpose einen großen Orientierungsrahmen bildet, setzt die Wirkungsorientierung auf einer konkreten Ebene an: Sie betrachtet die konkreten sozial-ökologischen Veränderungen, die das Unternehmen mit seinem Handeln erreichen möchte und entwickelt Strategien, dies zu tun. Dabei können zwei Wirkungsebenen unterschieden werden: Outcomes (Wirkungen auf Ebene der Zielgruppen) und Impact (Wirkung auf Ebene der Gesamtgesellschaft).<sup>8</sup> Um diese festzulegen, muss ein Unternehmen vom Purpose in der Mitte des Golden Circle ausgehend die Schritte nach außen gehen. Zunächst kommt die Frage des „Wie?“, also: **Wie realisiert das Unternehmen den Purpose?** Hier wird das Wirkungsspektrum relevant. Das Unternehmen muss sich dabei der eigenen Zielgruppen und Tätigkeitsfelder seiner Aktivitäten bewusst machen. Daraus leitet es in der Strategieent-

wicklung soziale und ökologische Wirkungsziele ab. Diese werden in Bezug auf die konkreten Zielgruppen (Outcomes) und die Gesamtgesellschaft (Impact) formuliert. An die Wirkungsziele schließt sich die Frage der letzten Ebene des Golden Circle an: „Was?“ **Was wird getan, um diese Wirkungsziele zu erreichen?** Ein Unternehmen kann nicht alles tun. Es muss in seinen Aktivitäten Prioritäten setzen. Welche Aktivitäten gewählt werden, hängt wiederum von der **Theorie des Wandels**, die das Unternehmen verfolgt. Sie stellt Annahmen auf, welche Aktivitäten zu welchen Wirkungen, also zu welchen Impacts und Outcomes führen.<sup>9</sup>

**In regelmäßigen Abständen sollte die Theorie des Wandels überdacht werden.** Damit geht einher, die eigenen Aktivitäten zu überprüfen und ihren **Beitrag zur Erreichung der gewünschten Wirkungsziele** (Outcome und Impact) bei Bedarf zu überarbeiten. Auch die **Wirkungsziele selbst können dabei infrage gestellt und aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen entsprechend angepasst werden.** Was dabei aber immer gleichbleibt, ist der Purpose als Kompass: Wirkungsziele und Aktivitäten werden immer nur im Rahmen dessen angepasst, wie sie bestmöglich auf den Purpose einzahlen.

Um zu evaluieren, ob die erwünschte Wirkung erzielt wird, braucht es Messgrößen. Bei einem sozial-ökologischen Purpose bedeutet dies auch, dass klassische **Unternehmenskennzahlen durch ökologische und soziale Aspekte ergänzt werden müssen.** Das ist gar nicht so einfach, da nicht alle Wirkungen messbar sind, und selbst wenn sie das sind, müssen die Zahlen stets interpretiert, in einen Kontext gestellt und innerhalb dieses Zusammenhangs bewertet werden.

<sup>7</sup> Meadows, D. (1998), *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*.

<sup>8</sup> PHINEO gAG (2021), *Wirkung lernen – für alle, die Gutes noch besser tun wollen*.

<sup>9</sup> UNDAF (2017), *Theory of Change*.



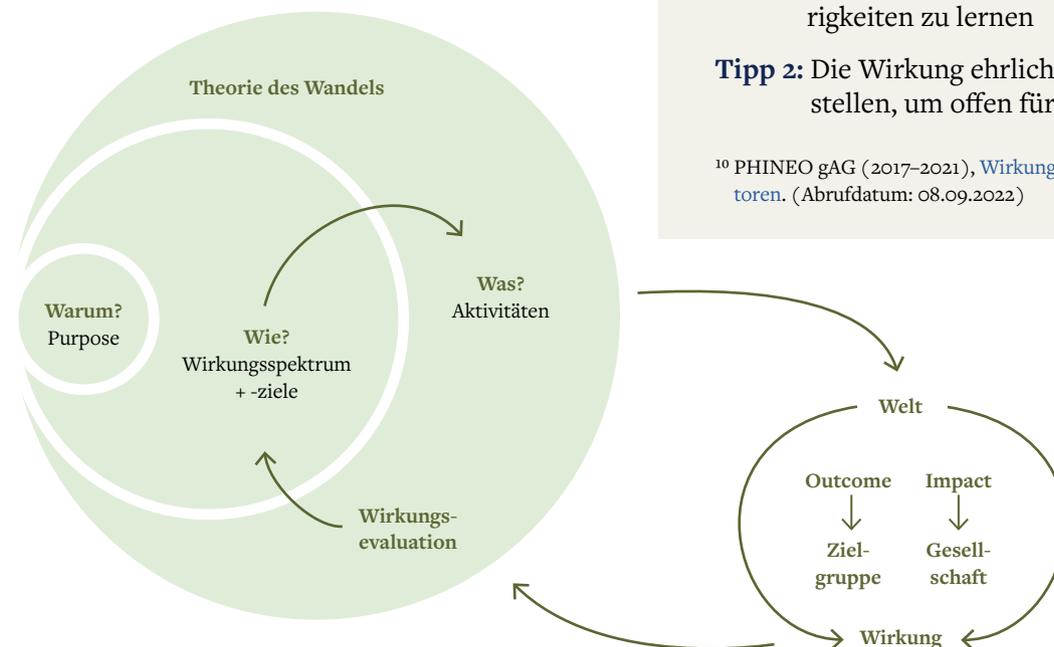
# 02.

Was bedeutet es für das Klima, den Planeten und die Menschen, wenn das Unternehmen die Hälfte seiner Rohstoffe aus dem Regenwald bezieht? Was ist der Beitrag eines Unternehmens zur Lebensqualität der Arbeiter\*innen in der Lieferkette? Um hier durch die **Evaluation** annähernd verlässliche Aussagen über die **Wirkung** zu gewinnen, müssen quantitative durch qualitative Evaluationsmethoden kombiniert und der Weg zur Schlussfolgerung offengelegt werden. Die sozial-ökologischen **Metriken können so im besten Fall als Feedback-Systeme für die Gesamtorganisation fungieren**, indem sie unablässiges, organisationales Lernen ermöglichen.

Die Bewertung und Evaluation von sozial-ökologischer Wirkung und die stetige Anpassung der Theorie des Wandels anhand der gewonnenen Erkenntnisse ist ein Herzstück von Unternehmen der Next Economy. Indem sie zur **stetigen Selbstreflexion** angeregt werden, erhöhen Unternehmen der Next Economy ihre Wirksamkeit und bleiben mit ihren Aktivitäten am Puls der Zeit.

## Kreislauf der Wirkungsorientierung

Unternehmen



Quelle: Mewes, Sarah (2022)

## Schritte zur Wirkungsorientierung

1. Wirkung strategisch verankern
  - a. WARUM? klären: einen Purpose und Unternehmenswerte entwickeln, die sozialökologische Aufgaben angehen (*Leitsatz 1*)
  - b. WIE? klären:
    - i. Wirkungsspektrum festlegen (Zielgruppen und Tätigkeitsfelder)
    - ii. Wirkungsziele setzen (Outcome und Impact)
2. Wirkung evaluieren
  - a. Evaluation der Wirkung vorbereiten: quantitative und qualitative Indikatoren<sup>10</sup> entwickeln, die die Wirksamkeit beschreiben können
  - b. Daten erheben
  - c. Daten auswerten und evaluieren, wo Verbesserungspotenzial besteht
  - d. Kreis schließen: auf Basis der Learnings die eigene Theorie des Wandels überdenken und Wirkungsspektrum und Aktivitäten entsprechend anpassen

**Tipp 1:** Die unternehmerische Wirkung in das Unternehmen hinein kommunizieren, um Erfolge zu feiern und aus Schwierigkeiten zu lernen

**Tipp 2:** Die Wirkung ehrlich nach außen darstellen, um offen für Impulse zu sein

<sup>10</sup> PHINEO gAG (2017–2021), [Wirkung lernen: Arten von Indikatoren](#). (Abrufdatum: 08.09.2022)



## GLS Bank – Wirkung sichtbar machen

Die GLS Bank eG misst ihren Erfolg nicht an ihrem monetären Gewinn, sondern an ihrem Beitrag zu einer nachhaltigen Welt. Die Rendite ist dabei nicht das Ziel, sondern das Ergebnis des wirkungsorientierten Handelns.

**„Die Angst vor einer Zukunft, die wir fürchten, können wir nur überwinden durch Bilder einer Zukunft, die wir wollen.“**

– Wilhelm Ernst Barkhoff, Mitgründer der GLS Bank<sup>11</sup>

Dem Management ist es wichtig, zwischen Fakten und Narrativen zu unterscheiden: Fakt ist, dass wir eine ökologische Transformation der Wirtschaft brauchen, um der Klimakrise zu begegnen. Was dabei diskutierbar bleibt und diskutiert werden sollte, sind die **Narrative und Zukunftsbilder**, wie das geschieht. In diesem Sinne hat die GLS Bank gemeinschaftlich und

diskursiv sechs Zukunftsbilder für folgende Branchen entwickelt: Erneuerbare Energien, Nachhaltige Wirtschaft, Ernährung, Wohnen, Soziales und Gesundheit sowie Bildung und Kultur. Für jeden Bereich hat sie Output-Indikatoren erarbeitet, die anzeigen, welche qualitative Wirkung die Bank mit dem Geld, das sie verleiht, dort anstrebt. Im Bereich Nachhaltige Wirtschaft lautet ein Indikator beispielsweise „Maßnahmen zur gezielten Reduktion des Konsums durch Anreize für Reparatur, Wiederverwendung etc.“ (*Leitsatz 3*).

Die **Wirkungsindikatoren** prägen die tägliche Arbeit der Bank und geben Investitionsentscheidungen einen tieferen Sinn. Bei der Vergabe von neuen Krediten diskutieren Firmenkunden und Bankberater\*innen im ersten Schritt die Zukunftsbilder und die Wirkung, die von dem jeweiligen Investment erwartet werden kann. Sie wird im Anschluss evaluiert. Eine besondere Rolle spielt dabei **Transparenz**: Die Indikatoren werden sowohl auf Ebene der individuellen Kund\*innen mittels Informationen zur persönlichen Wirkung als auch auf Ebene der GLS-Gemeinschaft (inklusive aller Genoss\*innen und Kund\*innen) zur gemeinsamen Wirkung sichtbar gemacht. So entstehen gemeinsames Bewusstsein, Verständnis und Gestaltungskraft für einen sozialökologischen Wandel. Wichtig ist dabei, dass die **Wirkungsorientierung** auch bei den Mitarbeiter\*innen der GLS Bank zur Herzensangelegenheit wird. Für sie geht dieser Prozess nämlich mit einem Mehraufwand einher, da sie jetzt mehr und komplexere Indikatoren als zuvor nutzen müssen. Sie können dies nur mit Freude umsetzen, wenn dahinter eine ehrliche Überzeugung steht. Letztendlich sind es also nicht nur die richtigen Wirkungsindikatoren, sondern auch die Motivation und Handlungsfähigkeit der Menschen, die darüber entscheiden, ob ein Unternehmen Wirkung entfaltet.



<sup>11</sup> GLS Mobilität (2022), *Bilder vom Morgen, die wir wollen*. (Abrufdatum: 08.09.2022.)

# 03.

## Unternehmen der Next Economy setzen Konsistenz und Suffizienz um.

Purpose und Wirkungsorientierung schön und gut. Aber was kommt dann konkret dabei heraus und bei Kund\*innen an? Wenn alle Menschen weltweit wie wir Deutschen leben würden, benötigten wir drei Erden.<sup>12</sup> Das macht klar: Nur Materialien und Energie sparen reicht nicht aus, um die ökologischen Grenzen des Planeten einzuhalten. Was wir brauchen, ist ein grundsätzlicher **Wandel unserer Konsum- und Produktionsmuster**. Hier lauten die neuen Leitsätze „Müll gibt es nicht!“ und „Weniger ist mehr!“.

### Nachhaltigkeitsstrategien



Quelle: BUNDjugend (2015), [Worauf warten? Gemeinsam Alternativen leben](#)

Die klassische Nachhaltigkeitsstrategie der **Effizienz** (mit weniger Ressourceninput den gleichen oder mehr Output produzieren) wird dabei durch zwei weitere Strategien ergänzt: **Konsistenz und Suffizienz**<sup>11</sup>. Erstere steht für eine Kreislaufwirtschaft und damit für eine Produktion, die den gesamten Lebenslauf eines Produkts mitbedenkt, um nach der Nutzung die eingesetzten Ressourcen einer neuen Verwendung zuzuführen. Ergänzt wird sie durch die Nachhaltigkeitsstrategie der Suffizienz, die für das richtige Maß an Konsum, vor allem auch einen absoluten Rückgang des Ressourcenverbrauchs, des Konsums und der Produktion steht.

Was bedeutet die Ausrichtung auf Konsistenz und Suffizienz für das **Geschäftsmodell** eines Unternehmens? Mit beiden Strategien geht eine notwendige Veränderung von Geschäftsmodellen einher. Ziel ist dabei nicht mehr, wie heute, ein stetig steigender Verkauf von Produkten, sondern ihr kluger Einsatz da, wo sie wirklich gebraucht werden und den größten **gesellschaftlichen Mehrwert** stiften können. Nachhaltigkeit soll so nicht mehr über reine Ressourcensparung erreicht werden, sondern durch einen Wandel der Produktionsweise (Konsistenz) und des Zwecks des Unternehmens: vom Wegwerfprodukt zum zeitlosen Gegenstand (Suffizienz).

Konsistenz und Suffizienz im Unternehmen umzusetzen ist gar nicht so einfach. Alle Ebenen müssen mitgedacht werden: In der konsistenten Produktentwicklung ist es wichtig, auf Modularität und Reparaturfähigkeit zu achten und verwendete Materialien so einzusetzen, dass sie im Anschluss für die Weiterverwendung nutzbar sind. Das suffiziente Produktdesign

<sup>12</sup> Statista (2022), [Ökologischer Fußabdruck: Anzahl der benötigten Erden, wenn die Weltbevölkerung wie die Bevölkerung der aufgeführten Länder leben würde](#). (Abrufdatum: 08.09.2022).

<sup>13</sup> Sachs, W. (2015), Suffizienz. Umriss einer Ökonomie des Genug. (Abrufdatum: 08.09.2022)



# 03.

muss zudem langlebig, zeitlos und kompatibel sein. Dabei gilt es, sich auf Produkte zu beschränken, die den konkreten Alltagsbedarf erfüllen, und solche, die reine Statussymbole sind und Mehrkonsum fördern, aus der Produktpalette zu entfernen.

Auch die **Logistik** ist zentral: Suffiziente Unternehmen vermeiden lange Lieferketten und große physische Distanzen zwischen Produktions- und Konsumort, um durch den Transport verursachte Emissionen zu vermeiden. Das gilt auch im Online-Handel: Rücksendungen und lange Distanzen müssen vermieden werden.

Ein Teil der **Wertschöpfung** des Unternehmens kann sich im Sinne der Suffizienz hin zu Serviceleistungen und Beratung im Bereich der Produktpflege und -reparatur, Selbstversorgung (zum Beispiel Do-it-yourself-Anleitungen) und Reduzierung des Verbrauchs entwickeln. Hier ist es wichtig herauszufinden, welches Bedürfnis hinter einem Kaufwunsch steckt, und Kund\*innen zu beraten, wie sie es eventuell auch ohne Mehrkonsum befriedigen können. Einen Ansatz bietet beispielsweise die **Sharing Economy**: Durch kollaborativen Konsum spart sie wertvolle Ressourcen. Eine Beratung, die eine persönliche Lösung sucht, macht Kund\*innen zufriedener und bindet sie langfristig an das Unternehmen. Zusätzlich braucht es **suffizientes Marketing**, das Verbraucher\*innen hilft, ihr Wohlbefinden zu steigern, ohne dabei Geld, Material und Energie für Produkte zu verschwenden, die die Lebensqualität auf lange Sicht nicht verbessern. Ein bekanntes Beispiel ist das Outdoor-Unternehmen Patagonia mit seiner Kampagne „Don't buy this jacket“.

Konsistenz- und suffizienzorientierte Unternehmen werden langfristig erfolgreicher sein. Kund\*innen waren noch nie so aufgeklärt und informiert wie heute.<sup>14</sup> Nur mit einer radikalen Konsistenz- und Suffizienzorientierung kann ein Unternehmen **authentische Nachhaltigkeit** leben und damit den Ansprüchen ihrer umweltbewussten Klientel gerecht werden. Dabei

muss nicht alles perfekt sein – das ist auch gar nicht möglich. Wichtig ist, dass das Unternehmen transparent und ehrlich kommuniziert, Entwicklungspotenziale offengelegt und seinem Purpose treu bleibt.

## Erste Schritte zum konsistenten und suffizienten Geschäftsmodell

1. Konsistenz und Suffizienz in der Unternehmensstrategie verankern
2. Sich einen Überblick über die Konsistenz- und Suffizienzpotenziale in den verschiedenen Unternehmensbereichen verschaffen
3. Für alle Bereiche ein bis drei Konsistenz- und Suffizienzziele setzen (zum Beispiel „Reduktion der Transportwege um 50 Prozent“)
4. Für jedes Ziel eine Umsetzungsstrategie mit einzelnen Schritten, Verantwortlichkeiten und Zeiträumen definieren
5. Regelmäßige Termine (ein- bis zweimal jährlich) setzen, um Umsetzung zu reflektieren und nacheinander die Ziele abzuarbeiten
6. Wichtig:
  - Mit der Umsetzung eines erreichbaren Zieles beginnen, um Erfolgserlebnisse zu ermöglichen
  - Die Nachhaltigkeitsambition mit der wachsenden Erfahrung steigern
  - Erfolge teilen und gemeinsam feiern

<sup>14</sup> Statista (2021), Umfrage zur Kundenerwartung von Transparenz und Offenheit im deutschen Handel 2021.



## SHIFT – Mit Konsistenz und Suffizienz die Welt verändern

Um ihrem Wunsch nach **gesellschaftlicher Veränderung** Ausdruck zu verleihen, haben die Geschwister Carsten und Samuel Waldeck mit Vater Rolf Waldeck ihr Unternehmen SHIFT GmbH genannt. Das Familienunternehmen mit Sitz im nordhessischen Falkenberg stellt sogenannte Shiftphones her. Ihr Nachhaltigkeitsanspruch ist weit über die Forderung nach Effizienz hinausgewachsen. Denn es reicht nicht, die kostbaren Materialien in der Herstellung von Smartphones effizient zu nutzen, man muss sie wieder benutzen und vor allem insgesamt weniger nutzen.

**Wiederverwendung, Verwertung und die richtige Entsorgung:** Konsistenz war dabei von Beginn an Teil der DNA des Unternehmens. Dafür arbeitet die SHIFT GmbH beispielsweise mit **Closing the Loop** zusammen: Für jedes produzierte SHIFT6mq wird ein defektes Gerät im globalen Süden eingesammelt und zum fachgerechten Recycling nach Europa transportiert. Durch Kooperationen wie diese und das vom Unternehmen angebotene Gerätepfand wird sichergestellt, dass keines der verkauften SHIFT6mq zu Elektroschrott wird. Außerdem schafft es SHIFT durch das Pfand, nahezu alle Geräte, die das Unternehmen in Umlauf gebracht hat, nach ihrer Nutzung zurückzubekommen. Je nach Zustand können sie dann direkt als Second-Life-Geräte weiterverkauft werden, oder die noch funktionierenden Komponenten können bei zukünftigen Reparaturen anderer Telefone eingesetzt werden. Die Devise ist: Die Geräte sollen so lange wie möglich genutzt werden, das Recycling sollte immer nur die letzte Option sein.

Neben diesen weitreichenden Konsistenzmaßnahmen spielt auch Suffizienz eine wichtige Rolle – genauer gesagt **Modularität und Reparierbarkeit**. Das Shiftphone hat bis zu 37 Komponenten, die der User austauschen kann. Reparaturen kann die Nutzerin oder der Nutzer in wenigen Minuten ohne weiteres Werkzeug und Garantieverlust selbst erledigen. Das soll ganz im Sinne der Suffizienzstrategie dazu beitra-

gen, dass Menschen insgesamt weniger Smartphones konsumieren, weil sie ihr Shiftphone sehr lange behalten können.

Auch in der Kommunikation des Unternehmens findet sich das Thema Suffizienz wieder: Das Ziel ist es, keine neuen Bedürfnisse zu wecken und über die **Auswirkungen des Smartphonekonsums aufzuklären**. Alle Shift-Geräte sind mit einem Warnhinweis versehen: „WARNING: Smartphones can be Timekillers. There is no greater gift for you today than the next 24 hours. Use them wisely. People are more important than machines.“

**„Wir sind der Meinung: Wenn wir ein Smartphone ersetzen müssen, weil der Akku defekt oder der Speicher voll ist, dann ist das ein Fehler im Design. Denn: Ein schönes Gerät für den Müll ist ein hässliches Problem für unseren Planeten.“**

– Carsten Waldeck, Gründer von SHIFT, 2019<sup>15</sup>

<sup>15</sup> SHIFT GmbH (2019), *SHIFT Wirkungsbericht*.



# 04.

## Unternehmen der Next Economy schaffen Zeitwohlstand.

Welche umweltbewusste Person würde das nicht gern tun: Mit der Bahn oder dem Fahrrad anstelle des Autos zur Arbeit fahren, ein kaputtes Kleidungsstück reparieren, eigenes Gemüse anbauen oder sich ehrenamtlich engagieren? Um nachhaltig leben zu können, müssen Menschen nicht nur mit Materiellem, sondern auch mit einer der wichtigsten immateriellen Ressourcen anders haushalten: Zeit. Eine Studie der australischen Griffith University zeigt: Menschen mit mehr Zeit handeln eher ihrem Umweltbewusstsein entsprechend.<sup>16</sup> Dafür brauchen Menschen aber mehr Zeitwohlstand. Was bedeutet das? **Zeitwohlstand** kann in fünf Elemente aufgeteilt werden<sup>17</sup>:

1. Genügend Zeit pro Zeitverwendung (zum Beispiel ausreichend Zeit, um ein hochwertiges Produkt herzustellen)
2. Ein ausreichend stabiler Erwartungshorizont (zum Beispiel Beschäftigungssicherheit, aber auch Planbarkeit anderer zukünftiger Lebensabschnitte wie Familie, Rente etc.)
3. Eine zufriedenstellende Abstimmung unterschiedlicher zeitlicher Anforderungen (zum Beispiel Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
4. Hinreichend selbstbestimmte Bedingungen (zum Beispiel die Freiheit, über Tätigkeiten, Herangehensweisen und Schwerpunktsetzungen – auch bei der Arbeit – in ausreichendem Maß selbst zu entscheiden)
5. Ein angemessener Umfang frei zur Verfügung stehender Zeit (für Familie, Erholung; Hobbys und Urlaub)

Es geht also um einen anderen Umgang mit Zeit, der nicht auf reine Effizienz ausgelegt ist, sondern Raum lässt für Muße und Selbstbestimmung. Warum ist das radikal? Es ist radikal, weil es den Weg für ein grundlegend **neues Verständnis gesellschaftlichen Wohlstands** einläutet, das nicht mehr allein auf materieller Akkumulation basiert – und gleichzeitig das vorherrschende produktivitätsorientierte Arbeitsverständnis auf den Kopf stellt.

Um das zu verstehen, müssen wir von vorn anfangen. Wo stehen wir gerade? Wir leben in einer sogenannten **Lohnarbeitsgesellschaft** – einer Gesellschaft, in der Arbeit und Lohnarbeit oftmals gleichgesetzt werden und Menschen Anerkennung und Selbstwertgefühl mit letzterer verbinden. Gleichzeitig arbeiten Menschen zu viel, was beispielsweise die steigenden Burn-out-Zahlen zeigen.<sup>18</sup> Corona und die Diskussion um systemrelevante Tätigkeiten hat unsere Perspektive etwas erweitert: **Gesellschaftlich wichtige Arbeit ist nicht unbedingt das, wofür wir Geld bekommen**. Gerade andere Tätigkeiten sind oft nicht nur lebenswichtig (zum Beispiel Pflege- und Erziehungsarbeit), sondern tragen auch zu unserem privaten oder gesellschaftlichen Wohlergehen bei (wie Zeit für die eigene Entwicklung oder politisches Engagement)<sup>19</sup>. Zahlreiche Wissenschaftler\*innen sprechen sich heute für eine drastische Reduktion der Erwerbsarbeitszeit und für eine Umverteilung und Neubewertung gesellschaftlich notwendiger Aktivitäten aus.<sup>20</sup> Eine Vorreiterin ist Frigga Haug: Sie schlägt mit der **Vier-in-Eins-Perspektive** vor, dass die 16 Stunden, die Menschen nach acht Stunden Schlaf vom Tag übrig bleiben, in vier gleich große Teile aufgeteilt wer-

<sup>16</sup> Chai, A., Bradley, G., Lo, A. und Reser, J. (2014), What time to adapt? The role of discretionary time in sustaining the climate change value-action gap.

<sup>17</sup> von Jorck, G., Gerold, S., Geiger, S., Schrader, U. (2019), Zeitwohlstand. Arbeitspapier zur Definition von Zeitwohlstand im Forschungsprojekt ReZeitKon.

<sup>18</sup> Statista (2020), Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von Burn-out-Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2019. (Abrufdatum: 08.09.2022)

<sup>19</sup> Seidl, I. und Zahrnt, A. (2021), Post-Growth Work – Employment and Meaningful Activities within Planetary Boundaries.

<sup>20</sup> Hanbury, H., Bader, C., Neubert, S. und Moser, S. (2020), Reduktion der Erwerbsarbeitszeit – aber wie umsetzen?



# 04.

den – je vier Stunden für die Bereiche Erwerbsarbeit, Fürsorgearbeit, Kultur bzw. Selbstverwirklichung und Politik.<sup>20</sup> Auch wenn das Modell etwas statisch wirken mag, führt es uns sehr deutlich vor Augen: Mit einem achtstündigen Erwerbsarbeitstag bleibt wenig Zeit, um sich anderen, oft wichtigeren Themen des Lebens zu widmen.

Unternehmen spielen hier eine wichtige Rolle. Schließlich verbringen ihre Beschäftigten einen beträchtlichen Teil ihrer Lebenszeit dort. Was können Unternehmen nun tun, um Zeitwohlstand zu fördern? Generell kann man drei wichtige Hebel unterscheiden: Flexibilisierung der Arbeitszeit, innere Arbeitszeitverkürzung und äußere Arbeitszeitverkürzung.<sup>22</sup> **Flexibilisierung der Arbeitszeit** bedeutet, dass Arbeitnehmer\*innen ihre Arbeitszeiten abarbeiten, wenn es ihnen am besten passt, und dies so anderen Lebensbedürfnissen (wie der Erziehung von Kindern) anpassen können. **Innere Arbeitszeitverkürzung** setzt sich dafür ein, dass es eine Vielzahl von Möglichkeiten für bezahlte Auszeiten von der Lohnarbeit gibt. Phasen, in denen Kranken- oder Elterngeld gezahlt wird, und Bildungsurlaub sind in Deutschland schon gesetzlich geregelter Alltag; geplante Sabbaticals oder eine bestimmte Anzahl von bezahlten Stunden für ehrenamtliches Engagement sind Ideen für ein zusätzliches freiwilliges Angebot von Unternehmen, um ihre Mitarbeiter\*innen zu entlasten. **Äußere Arbeitszeitverkürzung** beschreibt zu guter Letzt die Reduktion der wöchentlichen Arbeitsstunden. John Maynard Keynes war 1930 davon ausgegangen, dass Menschen Ende des 20. Jahrhunderts nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten würden, da die enormen Produktivitätsfortschritte mehr Erwerbsarbeit überflüssig machen würden. Mit seiner Prognose hat er sich getäuscht. Trotzdem deutet viel darauf hin, dass eine Reduktion der Erwerbsarbeitsstunden Sinn ergibt: Studien legen nahe, dass Menschen nur unter drei Stunden am Tag produktiv arbeiten können<sup>23</sup> – kurze Erwerbsarbeitszeiten können also zu einer durchschnittlich höheren Produktivität führen. Gleichzeitig verspricht dies mehr Lebensqualität und eine geringe-

re Gefahr von Burn-outs.<sup>24</sup> Zudem unterstützt es die Suffizienzstrategie: Weniger Erwerbsarbeit bedeutet weniger Produktion, bedeutet weniger Konsum, bedeutet weniger Ausbeutung von Ressourcen. Es muss daher ein Kernanliegen von Unternehmen der Next Economy sein, Zeitwohlstand zu fördern.

## Erste Schritte, um den Zeitwohlstand im Unternehmen zu steigern

1. Arbeitszeit erfassen, um herauszufinden, wo das Unternehmen steht (die eigene Wahrnehmung ist nämlich oft trügerisch)
2. Mit einer unternehmensinternen Umfrage beginnen zur Frage, an welcher Art von Zeitwohlstand es Mitarbeiter\*innen mangelt (zum Beispiel mithilfe des [Zeitwohlstand-Rechners](#))
3. Einzelne Zeitwohlstandsinstrumente einführen, wie
  - Vollzeit-Wochenarbeitszeit verkürzen (zum Beispiel auf 35 Wochenstunden)
  - Planbarkeit von Arbeitszeit gewährleisten (feste Arbeitstage, langfristige Verträge)
  - Mitarbeiter\*innen mehr Urlaubstage zur Verfügung stellen
  - Lebensphasengerechte, flexible Arbeitszeitmodelle etablieren
  - Einen Teil der Arbeitszeit für ehrenamtliche Zwecke und persönliche Entwicklung freistellen (verlängerter Bildungsurlaub)
  - Homeoffice ermöglichen
  - Auszeiten/Sabbaticals und umfassende Fortbildungen bei (teilweisem) Lohnausgleich anbieten
  - Mitarbeiter\*innen für eine bestimmte Anzahl von bezahlten Stunden für ehrenamtliches Engagement freistellen
4. Im Jahresrhythmus Zeitwohlstand im Unternehmen evaluieren und Zeitwohlstandsinstrumente gegebenenfalls anpassen

<sup>21</sup> Haug, F. (2011), Die Vier-in-einem-Perspektive als Leitfaden für Politik.

<sup>22</sup> von Jorck, G. und Schrader, U. (2019), Unternehmen als Gestalter nachhaltiger Arbeit.

<sup>23</sup> Vouchercloud. (o.D.), How Many Productive Hours in a Work Day? Just 2 Hours, 23 Minutes ... (Abrufdatum: 08.09.2022).

<sup>24</sup> Leinfellner, P. (2021), Runter mit der Arbeitszeit statt kollektivem Burnout. (Abrufdatum: 08.09.2022).



## Wildling Shoes – Erwerbsarbeit, die zu den eigenen Bedürfnissen passt

Gestartet mit dem Geld aus einer Crowdfunding-Kampagne, die die Gründer\*innen Anna und Ran Yona initiiert hatten, ist die Minimalschuhmarke Wildling Shoes seit der Gründung 2015 innerhalb von sieben Jahren zu einem Unternehmen mit fast 270 Mitarbeiter\*innen gewachsen. Zeitwohlstand und Entschleunigung werden bei Wildling großgeschrieben. Das gelingt unter anderem durch die zufriedenstellende Vereinbarkeit von Job und Privatem/Familie und flexibles, freiheitliches, selbstbestimmtes Arbeiten. Von wenigen Stunden pro Woche bis Vollzeit: Bei den Arbeitszeitmodellen des Unternehmens wird darauf geachtet, dass jede\*r eigene Bedürfnisse wahrnehmen kann, ohne Nachteile in der Karriere befürchten zu müssen. Gründerin Anna ist es dabei ein großes Anliegen, dass jede\*r die Freiheit hat, so zu arbeiten, wie sie oder er das will. So kann Muße bei der Arbeit entstehen, und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wird spürbar. Jede\*r hat außerdem die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen, Projekte zu initiieren oder sie erfolgreich mitzugestalten. Dementsprechend ist auch die Wertschätzung für jede und jeden gleich, egal, ob Teil- oder Vollzeit gearbeitet wird. Auch Teamleads können in Teilzeit arbeiten, Führungskräfte, die in Elternzeit gehen, sind für das Unternehmen selbstverständlich. Auch die (vorübergehende) Reduzierung/Aufstockung von Arbeitszeit nach Absprache oder Sabbaticals sind jederzeit möglich. Sollte auch das nicht reichen, gibt es noch das Unterstützungsangebot (Kinderbetreuung, Lifecoaching etc.) durch den **pme familienservice**, mit dem das Unternehmen zusammenarbeitet. Bei Wildling gibt es zudem Überlegungen, zukünftig eine 30-Stunden-Woche als Vollzeitmodell anzubieten.

Seit der Gründung ist Wildling digital und dezentral aufgestellt. Das heißt, schon vor der Corona-Pandemie hatte man mit digitalen Tools gearbeitet, um Arbeitsschritte zu planen, Ideen auszuarbeiten und alle notwendigen Prozesse miteinander abzustimmen. Ein Hauptquartier im Sinne von eingerichteten Büros mit Schreibtischen gibt es nicht. Dafür aber Coworking-Plätze im Distributionszentrum im bergischen

Engelskirchen und in den beiden Showrooms in Köln und Berlin. Darüber hinaus unterstützt Wildling grundsätzlich das Coworking an verschiedenen Standorten und übernimmt die Reisekosten für die Mitarbeiter\*innen. Auch auf dem restaurierten Familiengutshof in Engelskirchen, auf dem Anna Yona aufgewachsen ist, können sich Teams oder Einzelne zum Arbeiten treffen. Denn: Nur digital geht es nicht. Um langfristige Bindungen unter Kolleg\*innen zu ermöglichen, sind gelegentliche Treffen einfach unabdingbar. Gleichzeitig kann durch die dezentrale Arbeitsweise aber eine Menge Zeit und Emissionen gespart werden, da der tägliche Weg zur Arbeit verkürzt wird beziehungsweise ganz wegfällt.

### Wildling Shoes in Zahlen (Stand: August 2020):

- 268 Mitarbeiter\*innen, davon 200 weiblich,
- 65 männlich, 3 unbestimmt/divers
- 72 Prozent der Mitarbeiter\*innen arbeiten remote
- Mitarbeiter\*innen arbeiten im Schnitt 31,5 Stunden pro Woche
- 75 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt

**„Es gibt wenige Dinge, die ich im Leben so schätze wie meine Freiheit. ... Dieses Gefühl von Freiheit, wie auch die Möglichkeit, sich da einzubringen, wo man selbst am meisten beitragen kann, ist etwas, das in die DNA von Wildling übergegangen ist und das ich auch für alle Kolleginnen und Kollegen als selbstverständlich betrachten möchte.“**

– Anna Yona, Gründerin von Wildling Shoes

# 05.

## Unternehmen der Next Economy basieren auf kollegialer Führung.

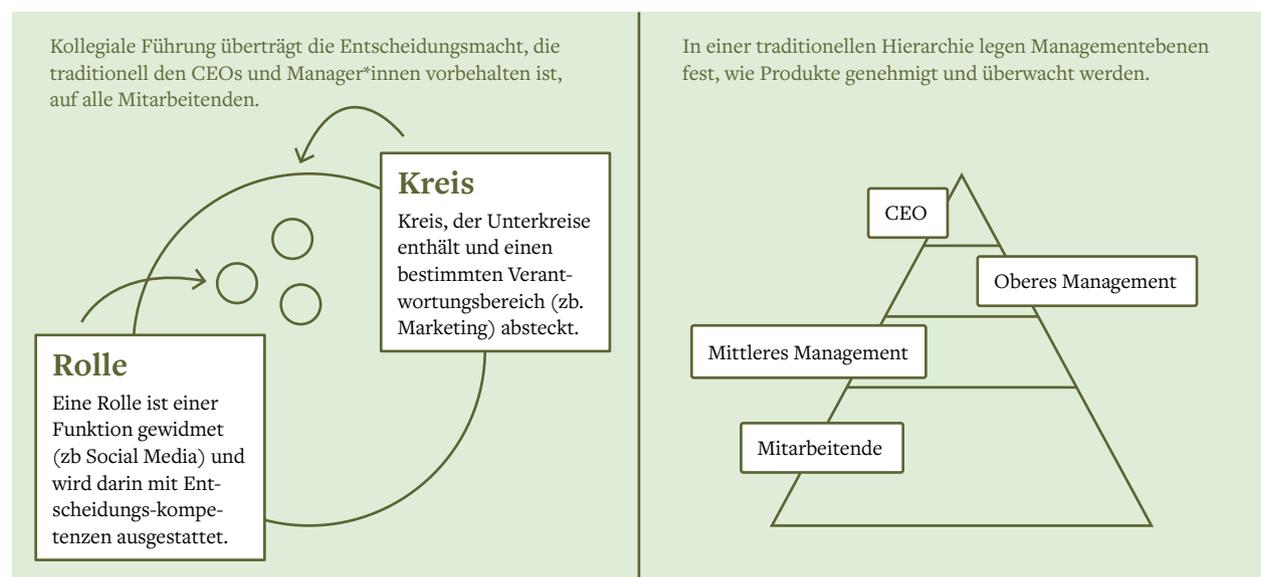
Nachhaltige Veränderungen in der Welt können nur von den Menschen an den Orten angetrieben werden, an denen sie arbeiten. Ihre Gestaltungskraft zu stärken ist ein entscheidender Ausgangspunkt, um den ökologischen und sozialen Wandel in Unternehmen herbeizuführen. Dafür braucht es eine Veränderung der Führungskultur, mit der Verantwortung dezentralisiert wird. Genau das schafft **kollegiale Führung** (andere Begriffe dafür sind Soziokratie, Holacracy, Führung auf Augenhöhe. Die Konzepte unterscheiden sich natürlich in Details, gehen aber alle in die gleiche Richtung). In ihr ist jede\*r befugt, innerhalb ihres oder seines Verantwortungsbereichs selbständig Entscheidungen zu fällen und somit die Welt nach eigenen Kriterien zu gestalten.

Eine pyramidenförmige Hierarchie, bei der alle Entscheidungen bei einer Person zusammenlaufen, ist die klassische Form, in der sich Gruppen organisieren. Sie beruht auf dem Bild, dass Menschen ohne strenge Führung und Kontrolle nicht arbeitswillig und -fähig sind. Es ist radikal, diese Hierarchieform hinter sich zu lassen. Dies bedeutet, ein negatives durch ein **positives Menschenbild** zu ersetzen: Menschen können in der richtigen Umgebung auch ohne Druck von oben gut arbeiten, jede\*r kann befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen.<sup>25</sup>

**„Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.“**

– Bernd Oestereich, Informatiker und Autor, 2016

### Kollegiale Führung vs. Hierarchie



Quelle: Mewes, Sarah (2022)

<sup>25</sup> Laloux, F. (2015), Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.



# 05.

Wie sieht kollegiale Führung konkret aus? Sie folgt **zwei wesentlichen Prinzipien:**<sup>26</sup>

1. Für vorhersehbare und wiederkehrende Führungsarbeit werden **festе Rollen**<sup>27</sup> und Strukturen etabliert, die einen bestimmten Entscheidungsbereich abstecken. Diese Rollen sind nicht an Personen gebunden und werden regelmäßig neu bestimmt.
2. Für Fälle unerwarteten Führungsbedarfs wird vorab ein **Prozess der Entscheidungsfindung** festgelegt, der alle Beteiligten mit einbezieht.

Im Vergleich zu klassischen Hierarchiestrukturen in Unternehmen werden in der kollegialen Führung Entscheidung und Umsetzung unmittelbar miteinander verknüpft. Die Person, die die umsetzende Rolle einnimmt, entscheidet, nachdem sie sich in einem Beratungsprozess über die Perspektiven aller von der Entscheidung Betroffenen informiert hat. Situationsabhängig wird die Führung so **dynamisch und dezentral** unter den Mitgliedern des Unternehmens verteilt. Dabei entstehen temporäre Hierarchien, in denen bestimmte Personen aufgrund ihrer Rolle, Kompetenz und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, einen Prozess anleiten. Wichtige Elemente, damit kollegiale Führung funktioniert, sind dabei

- **Transparenz** und Klarheit über Rollen und Entscheidungsprozesse
- **Fehleroffenheit:** Grundhaltung, dass Fehler kein Versagen, sondern Lernpotenzial sind
- **Aktives Konfliktmanagement:** klar etablierte Mechanismen der Konfliktbearbeitung, die verhindern, dass die Konflikte unter den Tisch fallen
- **Wertschätzung:** regelmäßiges konstruktives Feedback und Anerkennung der Leistung anderer

Auf diese Weise ermöglichen Unternehmen der Next Economy durch kollegiale Führung allen Mitarbeiter\*innen, sich selbst zu entfalten, aktiv zur Weiterentwicklung des Unternehmens beizutragen und Selbstwirksamkeit zu erfahren.

## Erste Schritte, um kollegiale Führung umzusetzen:

- **Transparenz über die Aufgabenfelder schaffen:** Rollenprofile erstellen, die das gesamte Aufgabenspektrum des Unternehmens abdecken und Verantwortungsbereiche klar definieren
- **Entscheidungsstrukturen** offenlegen: Sie festschreiben und transparent, reproduzierbar und nachvollziehbar für alle machen
- **Klarheit über Führungskultur im Unternehmen und in einzelnen Teams schaffen:** durch eine Umfrage, wie Führung gegenwärtig gelebt wird und wie Kolleg\*innen sich damit fühlen
- **Klarheit schaffen, welche Führung sich alle Kolleg\*innen wünschen:** Persönliche Anleitungen entwickeln, wie jede\*r geführt werden will
- **Organisationsprinzipien verschriftlichen:** interne Rollen-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen in einem Dokument für alle zugänglich erläutern
- **Wichtig:** Nur weil alle Führung lernen können, heißt das nicht, dass alle gleich viel Verantwortung übernehmen sollen und wollen. Wichtig ist, sich langsam heranzutasten und jeder und jedem nur so viel Führungsverantwortung zu übertragen, wie sie oder er gern übernehmen will.

<sup>26</sup> Schröder, C. und Oestereich, B. (2016), Das kollegial geführte Unternehmen – Prinzipien, Praktiken und Prozesse selbstgeführter Organisationen.

<sup>27</sup> Schüller, A. (2020), Rollen statt Stellen: Die Arbeitswelt der Zukunft. (Abrufdatum: 08.09.2022)



## Freitag – Kollegiale Führung braucht Zeit (und lohnt sich)

Das Unternehmen Freitag wurde 1993 von den Brüdern Markus und Daniel Freitag in einer Studenten-WG in Zürich gegründet. Heute umfasst es circa 250 Mitarbeiter\*innen. Ursprünglich produzierte das Unternehmen Taschen aus recycelten Lkw-Planen; inzwischen sind auch Kleidungsstücke aus einem selbst entwickelten kompostierbaren Stoff Teil des Sortiments – alles gemäß der Leitlinie „We think and act in cycles“.

Auf seinem Weg vom Start-up zu einem mittelständischen Familienunternehmen wurde die Organisationsstruktur von Freitag naturgemäß komplexer. Das Unternehmen, das bis 2014 auf ein klassisches Organigramm setzte, war mit **Problemen wie Denken in Silos und entkoppelten Entscheidungen** an der Spitze konfrontiert. Zunächst scheiterte der Versuch, die Geschäftsführung aufzulösen, weil sich schnell eine informelle „Schatten-Geschäftsführung“ bildete. Außerdem waren Themen wie Gehalt, Prozesse und Karriere nicht klar genug geregelt. Nach intensiven Reflexionen entwickelte das Team eine eigene Form kollegialer Führung, die sich am Modell der Holacracy orientiert. Für die Organisation notwendige Tätigkeiten wurden dabei in Rollen aufgeteilt, die von den fachlich qualifiziertesten Personen ausgefüllt werden. Anstelle von Abteilungen entstanden Kreise, die zusammenhängende Rollen bündeln und bestimmte Themenfelder abdecken.

Die Einführung war mit einigen **Schwierigkeiten** verbunden. Eine der größten war es, den Mitarbeiter\*innen zu vermitteln, worum es überhaupt ging – ohne komplizierte Fachwörter, für jede\*n verständlich. Plötzlich mussten sich Menschen in der Fertigung mit Organisationsstrukturen auseinandersetzen, die Mitarbeiter\*innen aus der Kreativabteilung, die bisher Dienstleister waren, musste neue Verantwortung übernehmen, Führungskräfte sträubten sich wiederum, sie abzugeben, und einzelne Mitarbeiter\*innen wollten sich einfach nicht selbst organisieren. Um

letzterem Problem zu begegnen, wurden Rollen eingeführt – die Personen, die sie einnehmen, haben weiterhin die Hauptaufgabe zu organisieren. Klar ist: **Selbstorganisation und kollegiale Führung müssen gelernt werden.** Deshalb sind entsprechende Methoden und Kompetenzen bei Freitag inzwischen sogar Teil der Ausbildung.

Ohne eine **bedingungslose Verpflichtung** der zuvor zentralen Entscheidungsträger\*innen hätte der Wechsel nicht gelingen können. Außerdem begleitete eine externe Agentur die Einführung und konnte so bei Meinungsverschiedenheiten vermitteln und bei Kritik moderieren. Das Fazit des Mitgründers Daniel Freitag ist insgesamt positiv: „Holacracy ist nicht für jedes Unternehmen das Richtige, es ist eine Offerte. Wenn man Komplexität in den Griff kriegen will, braucht es auch in der Art, wie man sich organisiert, eine gewisse Komplexität. Das Feedback, das ich von unseren Teams kriege: Es ist kompliziert, aber besser.“<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Scharfenberger, B. (2021), [Holacracy bei Freitag](#). (Abrufdatum: 08.09.2022).

# 06.

## Unternehmen der Next Economy fördern innere Entwicklung.

Es existieren so viele Lösungen und Visionen für eine nachhaltige Entwicklung – warum werden nur so wenige umgesetzt? Das hängt damit zusammen, dass uns Menschen oft die Fähigkeiten fehlen, dies zu tun. Um jede\*n ganzheitlich zu schulen, müssen Unternehmen der Next Economy **innere Entwicklungsräume für Mitarbeiter\*innen** schaffen. Selbstkenntnis und Sozialkompetenzen, die unabdingbar sind, damit Menschen einen positiven Wandel der Welt aktiv mitgestalten können, müssen gelernt werden.

Immer noch spielen sogenannte *soft skills* auf dem Arbeitsmarkt eine nebensächliche Rolle. Doch der Fokus auf der inneren Entwicklung im Zuge nachhaltiger Prozesse stellt das auf den Kopf: **Zwischenmenschliche Kompetenzen** werden hier zum ausschlaggebenden Faktor, um den Purpose eines Unternehmens (*Leitsatz 1*) gemeinsam voranzubringen und in kollegialer Führung Verantwortung übernehmen zu können (*Leitsatz 5*). Gleichzeitig bilden sie die Basis, um Kooperation inner- und außerhalb des Unternehmens leben zu können (*Leitsatz 8*).

Was bedeutet das konkret? Welche zusätzlichen Fähigkeiten für eine nachhaltige Transformation der Gesellschaft entwickelt werden müssen, beschreiben die „**Inner Development Goals**“. Sie benennen 23 Kernfähigkeiten, die in fünf Entwicklungsbereiche eingeordnet werden: 1) Sein – die Beziehung zu sich selbst stärken, 2) Denken – die eigenen kognitiven Fähigkeiten erweitern und schulen, 3) Beziehen – die Verbindung zu anderen und Fürsorge für die Welt stärken, 4) Zusammenarbeiten – soziale Kompetenzen im Miteinander stärken und 5) Handeln – die eigene Handlungsfähigkeit entwickeln.

Warum sind Unternehmen so wichtig, um innere Entwicklung zu ermöglichen? Zusammenarbeiten geht nicht ohne Kontakt zu anderen Menschen. Dabei kann Reibung entstehen, aber auch jede Menge Energie. Anhand dieser Situationen kann man sein eigenes Verhalten, aber auch das von Kolleg\*innen besser kennenlernen und sich gegenseitig dabei unterstützen zu wachsen.

### Fünf Kategorien der Inner Development Goals

Sein: Beziehung zu sich selbst	Denken: kognitive Fähigkeiten	Beziehen: Fürsorge für andere und die Welt	Zusammenarbeiten: soziale Kompetenz	Handeln: den Wandel vorantreiben
innerer Kompass	kritisches Denken	Wertschätzung	Kommunikationsfähigkeit	Mut
Integrität und Authentizität	Komplexitätsbewusstsein	Verbundenheit	Mitgestaltungs-kompetenzen	Kreativität
Offenheit und Lernbereitschaft	perspektivische Fähigkeiten	Demut	inklusives Denken	Optimismus
Selbstbewusstsein	Sinnstiftung	Einfühlungsvermögen und Mitgefühl	Vertrauen	Durchhaltevermögen
Präsenz	Langfristige Orientierung und Visionen		Mobilisierungsfähigkeiten	

Quelle: IDG project initiators (2021). Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. (Abrufdatum: 08.09.2022)



# 06.

Was hier nötig ist, ist ein **Vertrauensraum**. Um den zu schaffen, müssen Unternehmen Kommunikation und Feedback einen großen Stellenwert einräumen. Zudem sollten sie sich als **lernende Organisation** verstehen, die offen für Fehler ist und aus ihnen Konsequenzen zieht, ohne vorschnell zu (ver-)urteilen. Das sind wichtige Grundlagen, um ein Umfeld zu schaffen, das Mitarbeiter\*innen ermöglicht, sich als ganzer Mensch zu zeigen. Den ganzen Menschen und auch seine Verletzlichkeit zu sehen ist ein wichtiger Schlüssel zu innerer Entwicklung, besserer **Selbst- und Fremderkenntnis**. Dazu müssen wir die Fähigkeit schulen, uns selbst und einander besser zuzuhören. Wenn Menschen Unsicherheiten, Ängste und Zweifel akzeptieren, äußern können und gehört werden, haben sie die Möglichkeit, einander wirklich kennenzulernen. Das Maß, in dem sich die und der Einzelne zeigt, muss dabei immer selbstbestimmt bleiben. Offenheit kann nur geschenkt, nicht erzwungen werden. So entsteht ein positiver Feedback-Loop, in dem Mitarbeiter\*innen sich gegenseitig wahrnehmen, einander in ihren Fähigkeiten stärken, sich gegenseitig unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten, und letztendlich dazu beitragen, dass das Gesamtunternehmen mehr positive Wirkung erzielt. Innere Entwicklung in Unternehmen der Next Economy ist also letztendlich eine besondere Form der Teamentwicklung.

## Erste Schritte, um innere Entwicklung im Unternehmen anzustoßen:

1. Reflexion der Kommunikations- und Feedback-Kultur: im Team in einem internen Workshop oder Gesprächskreisen sich einen Überblick darüber verschaffen, wie diese Kultur derzeit aussieht, welche Potenziale und Mängel vorhanden sind
2. Teaminterne Rituale ausarbeiten, wie Kommunikation und Feedback verbessert werden können, zum Beispiel durch
  - a. Regelmäßige **Check-ins und Check-outs** bei Treffen
  - b. Regeln für empathisches Feedback nach dem Prinzip der gewaltfreien Kommunikation<sup>29</sup>
  - c. Regelmäßige Feedback-Spaziergänge zu zweit
3. Eine Testphase (zum Beispiel sechs Monate) für die neuen Rituale festlegen
4. Die Wirkung der Rituale teamintern evaluieren mit der Frage „Wie hat sich unsere Vertrauenskultur geändert?“ und sie gegebenenfalls anpassen

<sup>29</sup> Gojowy, A. (2017), *Mit guter Kommunikation in Führung gehen. Konfliktmanagement durch achtsame und gewaltfreie Kommunikation*. (Abrufdatum: 08.09.2022).



## betterplace lab – Die nachhaltige Transformation beginnt im Inneren

„Nur wenn wir in Kontakt mit uns selbst sind und verantwortungsvoll mit unseren Ressourcen umgehen, finden wir Lösungen, die wirklich gut für uns und den Planeten sind.“

– Anja Adler, betterplace lab, 2020

Das betterplace lab ist ein kleiner Do-und-Think-Tank, der sich für eine soziale Digitalisierung einsetzt und dazu berät. Aber nicht nur das: Das betterplace lab ist ein Experimentierraum, um Platz für innere Entwicklung im Arbeitskontext zu entwickeln.

Wie kam es dazu? Ein Mitarbeiter empfahl der Gründerin und damaligen Chefin Joana Breidenbach das Buch „Reinventing Organizations“<sup>30</sup>, nach dessen Lektüre sie sich 2015 entschloss, das betterplace lab von Grund auf nach den Prinzipien der **Selbstorganisation und kollegialen Führung** umzustrukturieren. In einem einjährigen Prozess entwickelten alle zwölf Mitarbeiter\*innen in Begleitung der Organisationsentwicklerin Bettina Rollow neue Prozesse und Strukturen für ihr Unternehmen, in denen Zusammenarbeit auf temporären Hierarchien und Rollen (*Leit-satz 5*) basiert. Joana selbst zog sich dabei schon zu Beginn des Prozesses mehr und mehr zurück und ließ die Mitarbeiter\*innen selbst gestalten. 2016 verabschiedete das betterplace lab eine eigene Verfassung.

Die Überraschung kam danach: Es war gar nicht alles viel besser. Vielmehr empfanden es viele Mitarbeiter\*innen als anstrengend, plötzlich so viel Verantwortung zu haben. Der Druck auf einzelne Kolleg\*innen erhöhte sich. Die Erkenntnis: Strukturen allein reichen nicht, damit kollegiale Führung erfolgreich ist. Was es zusätzlich braucht, ist innere Entwicklung. Über den Prozess, der im Anschluss folgte, haben Joana und Bettina ein Buch geschrieben: „New Work



needs Inner Work“<sup>31</sup>. Der Titel ist gleichzeitig Kernaussage: **Ein Abbau äußerer Hierarchien muss mit einem Aufbau innerer Klarheit einhergehen.**

So begann die bis heute andauernde Suche des betterplace lab, wie diese innere Entwicklung im Unternehmen besser gelingen kann. Dabei werden Fähigkeiten wie **Selbstreflexion, transparente, gewaltfreie Kommunikation und Empathie** geschult. Viele Mitarbeiter\*innen haben begonnen zu meditieren, um mehr zu sich zu kommen. Zur Selbstreflexion nutzen sie außerdem regelmäßige Check-ins oder Body Scans, wobei versucht wird, die unterschiedlichen Ebenen (körperlich, kognitiv, emotional, intuitiv) separat anzusteuern. Durch diese und weitere Achtsamkeits- und Reflexionsübungen stärken sie **Verbundenheit** – mit sich, mit den Kolleg\*innen und mit der Welt. Dank ihr können sie vielfältige Perspektiven und soziale, ökologische und ökonomische Aspekte mit in ihre Entscheidungen einfließen lassen. Diese Eigenschaften und Fähigkeiten sind deshalb für sie essenziell, um die nachhaltige Transformation ganzheitlich voranzubringen.

<sup>30</sup> Laloux, F. (2015), Reinventing Organizations. Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

<sup>31</sup> Breidenbach, J. und Rollow, B. (2019), New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation.

# 07.

## Unternehmen der Next Economy agieren als demokratisches Verantwortungseigentum.

Gibt es rechtliche Strukturen, die Unternehmen dabei unterstützen, ihren Purpose zu verwirklichen? **Demokratisch organisiertes Verantwortungseigentum** bietet hier einen spannenden Lösungsansatz. Es basiert auf zwei Grundsätzen:

1. Die Unabhängigkeit und die Werteorientierung des Unternehmens werden durch die Eigentumsstruktur des Verantwortungseigentums in seiner DNA verankert.
2. Die Stimmrechte – das Steuerrad des Unternehmens – sind demokratisch verteilt.

Verantwortungseigentum bietet eine Alternative zu herkömmlichen Eigentumsstrukturen, indem es durch eine neue Rechtsstruktur den Anreiz zur Gewinnmaximierung aushebelt.<sup>32</sup> Als Unternehmen in Verantwortungseigentum wird ein Unternehmen von reinem Privateigentum, mit dem häufig finanzielles Wachstum zur persönlichen Bereicherung angestrebt wird, zu **Eigentum mit gesellschaftlicher Verantwortung** umwandelt. Eigentumsrechte werden dabei so verteilt, dass sie nicht der reinen Kapitalvermehrung dienen oder willkürlich von Einzelpersonen genutzt werden können, sondern sichergestellt ist, dass sie zum Wohl der Gemeinschaft beitragen – im Sinne einer Achtung planetarer und sozialer Grenzen. Das geschieht, 1) indem **Eigenständigkeit** sichergestellt wird – das heißt, das Unternehmen bleibt immer im Besitz von Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind, und es kann weder vererbt noch damit spekuliert werden. Da die Mehrheit der Stimmrechte bei Unternehmen in Verantwortungseigentum

unverkäuflich ist, sind sie nicht dem kurzfristigen Druck von Finanzmärkten und Investoren ausgesetzt, sondern können sich auf das langfristige Wohl der Gesellschaft, des Unternehmens, der Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen konzentrieren. Außerdem sind 2) die **Gewinne** eines Unternehmens in Verantwortungseigentum **zweckgebunden** und dienen der Weiterentwicklung des Unternehmens. So kann ein Großteil der Gewinne in Forschung und Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen investiert werden.

Hierbei kommt natürlich die Frage auf: **Wer trägt die Verantwortung für das Verantwortungseigentum?** Hier lautet das Credo: Alle, die den Purpose des Unternehmens aktiv mitgestalten, können die Möglichkeit der Mitsprache haben. Das können sowohl Mitarbeiter\*innen, als auch ein Stakeholderkreis darüber hinaus sein, wie Vertreter\*innen aus Politik, Kund\*innen und Zivilgesellschaft. Die ausschlaggebende Frage, die im Unternehmen hier zu beantworten ist, lautet: **Welche sozialen Gruppen können durch rechtliche Mitsprache zu einer Realisierung des Purpose und effektiver Wirkungsorientierung beitragen?** Durch die rechtliche Verankerung der Mitsprache kann sichergestellt werden, dass sich das Unternehmen mit seiner Wirkungsorientierung (*Leitsatz 2*) an den Bedarfen der Zielgruppen ausrichtet. Durch die Ausweitung der rechtlichen Mitbestimmungsrechte von Mitarbeiter\*innen können **demokratische Unternehmen** deren Ownership stärken, gemeinsam den Unternehmenspurpose voranzutreiben.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Purpose Stiftung gGmbH (2017), *Verantwortung Eigentum: Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*.

<sup>33</sup> Singe, I.; Tietel, E., *Demokratie im Unternehmen zwischen „New Work“ und „Guter Arbeit“*.



# 07.

Im Anschluss stellt sich die Frage, in welchen Bereichen die Mitsprache ermöglicht werden soll. Ein breiter Spielraum ist möglich: von klassischen Genossenschaftsansätzen bis zu Unternehmenskollektiven, die komplett basisdemokratisch agieren.<sup>34</sup> Wichtig ist hier, wieder den Beitrag zur Purposeerfüllung (*Leitsatz 1*) als Maßstab zu nehmen, um diese Schlüsselstellen zu identifizieren: **Wie unterstützt die Mitsprache in Bereich xy die Purposeerfüllung des Unternehmens?** Ein wichtiger Bereich könnte hier beispielsweise die Strategieentwicklung sein. Letztendlich liegt es aber an jedem Unternehmen, festzulegen, wer genau wo und wie Mitspracherechte erhält. Ein allgemeines Rezept gibt es nicht und die passende Lösung hängt von unterschiedlichsten Faktoren ab. Eine zentrale Rolle spielt beispielsweise die Bereitschaft der Geschäftsführung und der Mitarbeiter\*innen für diesen Schritt. Dabei kann der Abbau von Hierarchien durch kollegiale Führungsstrukturen als eine wichtige Voraussetzung gesehen werden, dass demokratisches Handeln im Unternehmen gelingt und erfolgreich sein kann (*Leitsatz 5*).

Unternehmenseigentum in demokratisches Verantwortungseigentum zu überführen ist ein gewagter Schritt und erfordert viel Mut und großes Vertrauen in die Mitarbeiter\*innen. Deshalb ist es hier besonders wichtig, nichts zu überstürzen.

## Erste Schritte zum demokratischen Verantwortungseigentum:

1. Geschäftsführung schätzt im Vorhinein die mit dem Prozess einhergehenden **Zeitressourcen ab**, um sicherzustellen, dass er realisierbar ist.
2. **Unternehmensinternes Gremium** bestimmen, das den Prozess anleitet, strukturiert und reflektiert.
3. Daten erheben:
  - a. **Umfrage:** Wo werden Purpose und Wirkungsorientierung im Unternehmen sichergestellt?
  - b. **Recherche:** Welche rechtlichen Möglichkeiten gibt es Verantwortungseigentum und Demokratie im Unternehmen umzusetzen?
4. **Prototyp entwickeln**, wie demokratisches Verantwortungseigentum ausgestaltet werden sollte, um den die Purposeerfüllung sicherzustellen
5. **Feedback zum Prototyp** und einholen von Geschäftsführung, Mitarbeiter\*innen und Menschen, die dem Unternehmen nahestehen
6. **Rechtlich prüfen** lassen, wie der Prototyp umgesetzt werden kann
7. **Prozess entwickeln**, in welchen Schritten das demokratische Verantwortungseigentum in das Unternehmen eingeführt wird

<sup>34</sup> Leubner, A., Wie kann die Demokratisierung von Unternehmen gelingen?



## soulbottles – Ein Unternehmen, das den Mitarbeiter\*innen gehört

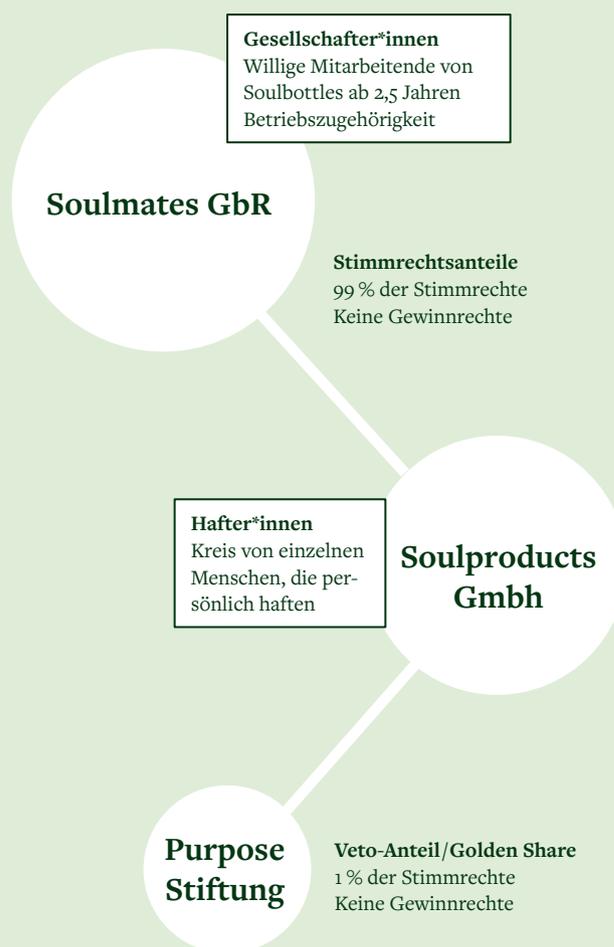
„Wir wollten von Anfang an das Unternehmen mit allen Mitarbeiter\*innen gemeinschaftlich führen. Wir arbeiten mit einem System, in dem Autorität verteilt ist, in dem wir versuchen, Entscheidungen zu treffen, wo sie wirklich anfallen, und auch gemeinschaftlich Verantwortung für das Unternehmen übernehmen – um so zusammen unserer Purpose-Vision näherzukommen. Für uns war es wichtig, das auch rechtlich nachvollziehbar zu machen.“

– Patrick Boadu, Geschäftsführer und Verantwortungseigentümer von soulbottles, 2021

Als soulbottles 2012 gegründet wurde, war der Purpose des Unternehmens klar: Plastikverbrauch durch wiederbefüllbare Glasflaschen reduzieren, nachhaltigen Konsum fördern und Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser ermöglichen. Jegliches Handeln des Unternehmens ist darauf ausgerichtet. Damit die **Sinnorientierung** auch langfristig anhält, gehört das Unternehmen sich seit Juni 2018 selbst – das heißt: Während soulbottles ursprünglich im Besitz der Gründer Paul und Georg war, ist die soulproducts GmbH jetzt Verantwortungseigentum und **weder verkäuflich noch vererbbar**. Sie ist zudem aber auch demokratisch organisiert. Wie funktioniert das konkret? Wer zweieinhalb Jahre bei soulbottles gearbeitet und ein Coaching in gewaltfreier Kommunikation absolviert hat, erhält die Option, **Teilhaber\*in** am Unternehmen zu werden – ohne dass sie oder er dafür etwas unterschreiben oder einen Betrag zahlen muss. Darüber hinaus gibt es einen kleineren Kreis von einzelnen Menschen, die auch persönlich für die soulproducts GmbH haften, die Hafter\*innen. Einen Vetoanteil von einem Prozent der Stimmrechte hält die **Purpose Stiftung**, die zum Zweck der rechtlichen Sicherung des **Verantwortungseigentums** gegründet wurde. Sie erhebt gegen Satzungsänderungen, die

gegen die Prinzipien des Verantwortungseigentums verstoßen, Einspruch, wodurch die Unveränderlichkeit des Unternehmenspurpose gewährleistet wird. Darüber hinaus hat sie keine Mitbestimmungsrechte. Außerdem dürfen Gewinne nicht an externe Teilhaber ausgezahlt werden, sondern müssen stets in den Unternehmenszweck reinvestiert werden. Mindestens 35,5 Prozent des Umsatzes müssen in Form von Gehältern an alle Mitarbeiter\*innen ausgezahlt werden.

### Beteiligungsstrukturen bei Soulbottles



Quelle: Purpose Stiftung gGmbH (2021), *Soulbottles Case Study*. (Abrufdatum: 08.09.2022)

# 08.

## Unternehmen der Next Economy stärken Kooperation.

Welche Verbündeten brauchen Unternehmen der Next Economy? Die globalen Konflikte lassen es immer deutlicher werden: Lösungsansätze können nur gemeinsam gefunden werden. **Kooperation** findet auf vielen Ebenen von Unternehmen der Next Economy statt:

1. **Gestärkte Teamzusammenarbeit** durch innere Entwicklung (*Leitsatz 6*)
2. **Faire und solidarische Beziehung mit Zulieferern und Kund\*innen**
3. Bildung von **Allianzen mit anderen Unternehmen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft**

Auf Kooperation zu setzen stellt die heute vorherrschende Konkurrenzlogik auf den Kopf. Während es bei Konkurrenz darum geht, schnell sichtbare Erfolge im Vergleich zu anderen zu erzielen, wird bei Kooperationen auf **das Ganze geschaut, es werden Synergien genutzt und eine breitere Basis für Veränderung geschaffen**. Da wir die globale Klimakrise nur gemeinsam bewältigen können, ist die Stärkung der Kooperation von zentraler Bedeutung.

Wie können Unternehmen Kooperation konkret umsetzen? Der **Purpose** (*Leitsatz 1*) spielt hier erneut eine tragende Rolle. Er bildet ein wichtiges Identifikationsmoment, indem er **geteilte Werte und Ziele** offenlegt. Das schafft die Basis, auf der tieferes Vertrauen und eine enge Kooperationsbeziehung entsteht, die der gemeinsamen Sache verpflichtet ist.

Für die erfolgreiche Umsetzung des Unternehmenspurpose ist hier an erster Stelle eine kooperative Beziehung mit den Zulieferern entlang der Lieferkette und mit den Kund\*innen von großer Bedeutung. **Offene Kommunikation, Transparenz, Verlässlichkeit, Authentizität und Begegnung auf Augenhöhe**

sind dabei Kerneigenschaften, um diese Beziehungen zu stärken. Kooperation in der Lieferkette kann sich beispielsweise in **Abnahmegarantien** widerspiegeln, die den schwächsten Marktteilnehmern Sicherheit und Kontinuität für ihr Leben geben. Einen anderen Ansatz verfolgt das Modell des **gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens**. Dabei einigen sich Produzenten gemeinsam über ihren jährlichen Bedarf. Er wird über eine Gemeinschaft von Verbrauchern gesichert, die unternehmerische Tätigkeiten vorfinanziert und somit das Risiko etwa von Ernteausfällen gemeinsam trägt. In Deutschland wurde dieses Modell erfolgreich mit der **solidarischen Landwirtschaft** umgesetzt – einer Unternehmensform, die regionalen Lebensmittelanbau nach dem Vorbild gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens betreibt.

Unternehmen der Next Economy, die Großes bewegen wollen, können jedoch nicht auf der Ebene der Zulieferer und Kund\*innen stehen bleiben. Um etwas in der Tiefe zu verändern, brauchen sie **Durchsetzungskraft und politische Reichweite**. Kooperation von Unternehmen, Zivilgesellschaft, Politik und Wissenschaft bietet hier die Möglichkeit eines Zusammenschlusses, um sie gemeinsam zu verbessern.

Bestehende Zusammenschlüsse von Unternehmen, die sich auf politischer Ebene für mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft einsetzen, sind **B.A.U.M. e.V.** oder der **Bundesverband nachhaltige Wirtschaft**. Zu nennen sind aber auch Netzwerke, die politische Bedingungen in Bezug auf bestimmte Rohstoffe verbessern, wie die **Fair Cobalt Alliance**, die sich für bessere Abbaubedingungen von Kobalt im Kongo einsetzt. Einen weiteren Schritt gehen Unternehmen, wie **Patagonia**, die mit ihren Gewinnen Aktivitäten von Umweltaktivist\*innen weltweit fördern. So gibt es vielfältige Möglichkeiten über die eigenen Tätigkeitsfelder hinaus politische Wirkung zu entfalten.



# 08.

Ein anderer Aspekt, der die globale Kooperation stärkt, ist das **Teilen von Wissen**: Open Source<sup>35</sup> ist hier das Stichwort. Wissen ist von Natur aus im Überfluss vorhanden und leicht reproduzierbar. Der freie Zugang zu Wissen ist jedoch nur möglich, wenn die künstlichen Beschränkungen, die die Lizenzierung von geistigem Eigentum mit sich bringt, aufgehoben werden. Unternehmen der Next Economy können das ändern, indem sie ihr Wissen frei zur Verfügung stellen, beispielsweise durch das Teilen von Erfahrungen und Expertise.

Ziel bei allen Kooperationen sollte es sein, sich gegenseitig für eine nachhaltige Welt zu stärken. Im besten Fall wird aus einem Win-lose-Spiel dabei eine Win-win-Situation: für das Unternehmen, die Kooperationspartner\*innen und die Welt.

<sup>35</sup> Bundeszentrale für politische Bildung (2006), [Open Source](#). (Abrufdatum: 08.09.2022).

## Erste Schritte, um Kooperation in die Unternehmens-DNA zu integrieren:

1. Gestärkten Teamzusammenhalt durch innere Entwicklung erreichen (*Leitsatz 6*)
2. Eigene Bereitschaft zur Gestaltung einer fairen Lieferkette reflektieren
  - a. Nach welchen Kriterien wurden Zulieferer ausgewählt?
  - b. Ist das Unternehmen bereit,
    - i. seine Einkaufspraxis (und -konditionen) zu ändern, um gewünschte Lieferanten zu halten?
    - ii. auf Margen zu verzichten, um Lieferanten fair zu bezahlen?
    - iii. auf Flexibilität zu verzichten, um mit Lieferanten langfristige Beziehungen einzugehen?
    - iv. erhöhte Risiken einzugehen, um Lieferanten zu unterstützen?
3. Faire und solidarische Beziehung mit Zulieferern und Kund\*innen aufbauen
  - a. Bedürfnisanalyse durchführen:
    - i. Was brauchen die Zulieferer, um gut kooperieren zu können?
    - ii. Was brauchen die Kund\*innen, um dem Unternehmen treu zu bleiben?
  - b. Verhaltenskodex für eine gute Zusammenarbeit entwickeln und lebendig halten
  - c. Regelmäßige Dialogformate mit Zulieferern und Kund\*innen initiieren, um Beziehung zu stärken und Feedback zu erhalten
4. Politische Wirksamkeit, durch übergreifende Kooperationen
  - a. Im Rahmen der wirkungsorientierten Strategieentwicklung (*Leitsatz 2*) festlegen, auf welchen Feldern das Unternehmen Einfluss nehmen will
  - b. Mit Netzwerkarbeit beginnen: Verbündete für diese Themen suchen
  - c. Gemeinsam Aktivitäten entwickeln, die politische Ziele über das Kerngeschäft hinaus vorantreiben (politische Förderungen, Förderung von Initiativen etc.)

## einhorn products – Gemeinsam mehr bewegen

„Echten Impact erzielt man nur dann, wenn man Zugang zu Wissen, Erfahrungen und Ressourcen teilt und damit gemeinsam mehr bewegt als alleine.“

– Linda Preil, Head of Rubber Projects, einhorn products GmbH, 2021<sup>36</sup>

Für das Berliner Unternehmen einhorn products geht es um mehr als Kondome und Menstruationsartikel. Es geht um **transparente Wertschöpfungsketten, faire Partnerschaften auf Augenhöhe und ökologisch verantwortungsvolle Rohstoffe**. Die einhörner sind davon überzeugt, dass nur durch Kooperation statt Konkurrenz eine lang anhaltende Wirkung erzielt werden kann.

Um ihre nachhaltigen und ehrgeizigen Ziele zu erreichen, mussten sie die **Strukturen in der Branche teils erst gänzlich neu denken**. Zusammen mit anderen engagierten Unternehmer\*innen forderte einhorn in einem offiziellen Papier, Kautschuk in einem neuen EU-Gesetzesentwurf in die Liste der Güter aufzunehmen, die als Risikorohstoffe für die weitere Abholzung von Urwäldern gelten. Die Kondome von einhorn bestehen aus fair gehandeltem Single-Origin-Latex, der aus mit regenerativen landwirtschaftlichen Methoden angebautem Naturkautschuk besteht, hergestellt wird. Die dafür notwendigen Strukturen hat das Unternehmen mit den Kleinbäuerinnen und Kleinbauern als Produzenten aufgebaut und mit ihnen die **Regenerative Rubber Initiative** gegründet, die sich dafür einsetzt, nachhaltige Kautschukproduktion zu fördern und den Beteiligten an der Lieferkette faire Bedingungen zu garantieren. Die Bäuerinnen und Bauern tragen durch ihre Art des Anbaus zur Einhaltung der planetaren Grenzen bei, zum Beispiel zur Verhinderung von Artensterben durch den Anbau einer Vielzahl von unterschiedlichen Pflanzen und

durch den Verzicht auf Pestizide. Aber auch für die Produzent\*innen selbst hat die neue Art des Anbaus große Vorteile. Denn sie können nun durch den Verkauf verschiedener Pflanzenprodukte ihr Angebot diversifizieren und erhalten so größere Sicherheit. Die Menge an regenerativem Latex hat sich innerhalb von zwei Jahren verzweihundertfacht, dies ermöglicht es neben einhorn fünf weiteren Unternehmen, dieses nachhaltige Produkt anzubieten. Was wir also brauchen für den Wandel, sind **Verbündete mit denselben Zielen** – auch aus der eigenen Branche. einhorn appelliert daher an Fairplayer, sich zusammenschließen und Ressourcen, Gedanken und Kräfte zu teilen.

Um einen tiefgreifenden Wandel zu initiieren, braucht es aber noch mehr: Benötigt wird **echte Gleichberechtigung**, bei der Macht und die Ressourcen nicht in den Händen einer privilegierten Minderheit konzentriert bleiben. Deshalb hat einhorn einen **FemFund** ins Leben gerufen: einen eigenen Fonds, über den das Unternehmen 50 Prozent der Gewinne aus dem Verkauf der Einweg-Periodenprodukte an feministische NGOs, Initiativen und Aktivistinnen ausschüttet.

einhorn zeigt, wie faire und solidarische Beziehung mit Zulieferern funktionieren, Wettbewerber zu Wegbegleitern werden können und man die eigene Marke als Sprachrohr für marginalisierte Gruppen verwenden kann.

<sup>36</sup> Preil, L. (2021), [Ein Meilenfelsen \(nicht nur Stein\) geschafft! REGENERATIVE RUBBER INITIATIVE](#).



# Über NELA, das Next Economy Lab

Das Next Economy Lab (NELA) ist eine Organisation, die gemeinsam mit der Zivilgesellschaft, Unternehmen und Politik Konzepte für eine sozial gerechte, klimapositive und kooperative Wirtschaft entwickelt und umsetzt. Unser Purpose ist es, Menschen zu radikaler Nachhaltigkeit zu bewegen: mit sozialökologischer Organisationsentwicklung und -beratung über Best-Practice-Forschung bis hin zu kokreativen und partizipativen (Bildungs-)prozessen und Workshops: Unser breit gefächertes Aufgabenfeld und zehn Jahre Erfahrung helfen uns dabei, ein reichhaltiges Netzwerk mit unterschiedlichen Akteur\*innen aufzubauen und zu pflegen. Indem wir Wissenschaftler\*innen, Unternehmen, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft und Politik zusammenbringen, bauen wir Brücken zwischen der ökologischen und ökonomischen Sphäre und tragen aktiv zu unserer Vision eines nachhaltigen und sozial gerechten Wirtschaftssystems bei.

Um die Veränderungen zu einem neuen Wirtschaftssystem glaubwürdig und konstruktiv anzugehen, leben wir die Werte, die wir durch unsere Vision in die Welt tragen: Nachhaltigkeit, Agilität, Eigenverantwortung und flache Hierarchien sind die Kernprinzipien, die unsere Arbeit leiten. Methodisch verknüpfen wir ganzheitliche Ansätze pluraler Ökonomik und Nachhaltigkeitsexpertise mit kokreativen Prozessmethoden wie Design Thinking.

# Über die Autorinnen



## Sarah Mewes

Sarah ist Mitbegründerin und Partnerin von NELA, das Next Economy Lab, und leitete das Projekt „Generationendialog der Nachhaltigkeitspionier\*innen“. Als Ökonomin und Mediatorin lebt und arbeitet Sarah

aus dem Impuls, sozialökologisches Wirtschaften in die Welt zu tragen und aufkommende Zielkonflikte proaktiv anzugehen. Als Organisationsberaterin unterstützt sie außerdem wandlungswillige Organisationen auf dem Weg zur Next Economy. Dabei konzipiert sie Purpose- und Strategieprozesse und unterstützt Entwicklungsprozesse zu einer kollegialen, selbstorganisierten Arbeitskultur.



## Lena M. Kaufmann

Lena unterstützt NELA, das Next Economy Lab, im Projekt „Generationendialog der Nachhaltigkeitspionier\*innen“ mit ihrem Wissen über nachhaltiges Wirtschaften und innere Entwicklung. Als Ökonomin

und Strategieberaterin unterstützt sie Organisationen auf dem Weg in eine sozial gerechte, nachhaltige Zukunft. Ein achtsamer Umgang miteinander und den eigenen Ressourcen ist ihr dabei ein großes Anliegen. Ihre Mission ist es, Menschen zu ermutigen, ihre eigenen Stärken zu erkennen und Verantwortung für eine bessere Welt zu übernehmen. Mit ihrer Expertise als Texterin hilft sie, Zukunftsideen greifbar zu machen.



# Impressum

**Autorinnen:** Lena M. Kaufmann und Sarah Mewes

**Herausgeber:** NELA e.V.

**Transparenz:** Wir danken Anneka Lohn (Stiftung Evidenz), Michael Schmock (Anthroposophische Gesellschaft) und Andrea Valdinoci (World Goetheanum Association) für die finanzielle Unterstützung im Projekt „Generationendialog der Nachhaltigkeitspionier\*innen“

**Layout und Design:** Drees + Riggers

**Lektorat:** Michael Köhler

**Lizenz:** CC BY ND



Der Text dieser Publikation, bis auf Zitate, sowie selbst erstellte Abbildungen und Tabellen, wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY ND 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

