

Gute Arbeit Beispiele

Inspirierende Good-Practice Beispiele zur guten Arbeit



KURZBESCHREIBUNG

Zum Einstieg in das Thema setzten die TN sich mit den Folgen schlechter Arbeitsbedingungen auseinander. Anschließend nehmen sie die Rolle von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen ein und diskutieren unterschiedliche und gemeinsame Interessen. Anschließend folgt ein Input zum aktuellen Forschungsstand zum Thema "Gute Arbeit". Zum Abschluss setzten sich die TN mit Good-Practice-Beispielen und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität auseinander.

VORWISSEN

Empfohlenes Vorwissen:

- Grundlagen Arbeitnehmer*innenrechte (z.B. Mindestlohn, Kündigungsschutz)
- Grundlagen Arbeitgeber*innenrechte

Mögliche Methoden oder Module im Vorhinein:

- 17 Gute Arbeit Vorstellungen
- 17 Wer macht welche Arbeit? (ausstehend)

■ Einzelmethode ■ **Modul** ■ Gesamtkonzept



90 Minuten



ab 16 Jahren, 8-30 Teilnehmende (TN)



Benötigte Materialien (M):
M1-M7, Moderationskarten (MK), Stecknadeln (SN)



Gruppentische, Leinwand, Beamer Flipchart/Tafel, Pinnwand



Methodische Komplexität ■■■■■



Inhaltliche Tiefe ■■■■■

THEMEN

Zuordnung Curriculum: 17 Arbeit

Schlagworte: Arbeit, Arbeitsrecht, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzqualität, Arbeitnehmende, Arbeitgebende

Querbezüge zu anderen Themen im Curriculum:

03 Bedürfnisse, 04 Verhalten, 05 Normen, 09 Allokation

VORBEREITUNG

- Gruppentische aufstellen
- Ausdruck M4, M5 (1 pro 1 TN)
- Ausdruck und Zuschnitt M6 (1 pro Klein-Gruppe)
- Ausdruck M7 (1 pro Klein-Gruppe)
- Ausdruck M8 (1 pro Klein-Gruppe)

ABLAUF KOMPAKT

Dieser kompakte Ablauf dient der schnellen Orientierung, z.B. während des Workshops.

Auf der Folgeseite ist zusätzlich ein ausführlicher Ablauf, der sich für eine detaillierte Vorbereitung empfiehlt.

Zeit	Ablauf	Format	Materialien
15	Einstieg Input: New Work	Plenum	Flipchart/Tafel
15	Aktueller Forschungsstand zum Thema Ethik am Arbeitsplatz	Paar-Arbeit Plenum	M5 Flipchart
15	Good Practice Beispiele Mitarbeitende	Plenum Gruppe	M6 M7
5	Präsentation einzelner Beispiele	Plenum	
25	Vertiefung Good Practice	Plenum Gruppe	M8
10	Reflexion	Plenum	
5	Abschluss / Puffer		
90	Summe der gesamten Zeit in Minuten		

Ziele des Moduls: Teilnehmende können ...

(■ ■ ■ wenig bis ■ ■ ■ voll erreichbare Detailkompetenz des Curriculums (Nr. übergeordnete Kompetenz))

- ■ ■ 17.1) ... die Rolle der Arbeit als bewusste Aktivität zur Bedürfnisbefriedigung erläutern sowie ihre Bedeutung als eigenes Bedürfnis diskutieren.
- ■ ■ 17.5) ... historisch und geographisch unterschiedliche Arbeitsbedingungen darstellen und die historische Entwicklung von Arbeitsrechten in den Grundzügen skizzieren.
- ■ ■ 24.1 ... die Bedeutung der Mitarbeitenden aus Sicht des betrieblichen Humankapitals erläutern und mit der Perspektive der Menschenwürde sowie der Potentialentfaltung vergleichen..
- ■ ■ 24.2 ... konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für einen gesunden, sinnstiftenden und bedürfnisorientierten Arbeitsplatz beispielhaft beschreiben.
- ■ ■ 30.2 ... den eigenen unveräußerlichen Wert sowie die Wünsche, Wertansprüche, Fähigkeiten und Entwicklungspotentiale für eine berufliche Tätigkeit in einem Gespräch darstellen.

ABLAUF AUSFÜHRLICH

Allgemeine Vorbemerkung: der vorliegende Ablauf ist vor allem ein inhaltlicher roter Faden. Die methodische Ausgestaltung, inhaltlichen Schwerpunkte und Zeitangaben können, bzw. sollten je nach Teilnehmenden, Moderation und Zeitrahmen variieren. Prinzipiell entspricht dies einer zeitlich ambitionierten, d.h. eher dichten Variante. In der Regel können bei längerem Zeitrahmen einzelne Abschnitte problemlos ausgedehnt werden.

Zeit	Ablauf	Format	Materialien
5	Ankommen und Einstieg		
10	New Work Die Mod. zeigt den TN ein Video: https://www.youtube.com/watch?v=2jEGLP3pD8o Dann beantworten sie folgende Fragen: • Was sind die Anforderungen an die Unternehmenskultur nach dem New-Work Konzept? • Was sind die Vor- und Nachteile des Modells? Die Moderation führt den Begriff ethischen Unternehmenskultur ein: „Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer*innen zu berücksichtigen führt zu einer guten Unternehmenskultur. Man kann auch von einer ethischen Unternehmenskultur sprechen.“	Input Plenum	Beamer Flipchart/Tafel
15	Aktueller Forschungsstand zum Thema Ethik am Arbeitsplatz Die TN werden in 2er Gruppen aufgeteilt und erhalten von der Mod. das Arbeitsblatt (M5) mit Auszügen aus aktuellen Studien zum Thema ‚Ethik am Arbeitsplatz‘ und den ‚Merkmale guter Arbeit‘. Sie beantworten die Fragen auf dem AB und halten die Ergebnisse schriftlich fest. Die Ergebnisse werden im Plenum am Flipchart gesammelt: → Ethische Grundsätze spielen eine wichtige Rolle für Arbeitnehmer*innen, werden aber nicht systematisch umgesetzt. → Verankerung ethischer und nachhaltiger Werte haben einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit. → Umso höher die Arbeitsleistung ist, je zufriedener sind die Mitarbeiter*innen mit ihrem Arbeitsplatz. → Gemeinsames Ziel ist die gegenseitige Zufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit.	Paar-Arbeit Plenum	M5 Flipchart/Tafel
15	Good Practice Beispiele Mitarbeitende Die Mod. leitet mit folgender Frage ein: • Wie sieht Zufriedenheit am Arbeitsplatz eigentlich in der Praxis aus und was können alle Beteiligten dafür tun?	Plenum	M6, M7

Die TN werden in 2-5 Gruppen aufgeteilt. Die Gruppengröße sollte zwischen 4 und 6 TN sein. Klein-Gruppen

Sie bekommen Auszüge/Good-Practice (M6) Karten aus Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen mit einer ethischen Unternehmenskultur.

Weiter bekommen Die TN Zeit sich der Reihe nach die Good-Practice Karten durchzulesen. Dann ordnen sie diese (gemeinsam) dem jeweiligen Thema auf den Matrix-Feldern (M7) zu. Dafür legen sie die Good-Practice Karten (M6) auf das jeweilige Matrix-Feld (M7). Das erfordert in der Regel etwas Zeit zum Diskutieren.

10 Präsentation einzelner Beispiele

Danach stellen die Kleingruppen im Plenum jeweils die Good-Practice Karten vor, die sie besonders inspirierend fanden. Sie begründen dabei, warum sie es welchem Matrix-Feld zugeordnet haben.

Plenum

20 Vertiefung Good Practice

Die Teilnehmenden werden erneut in 2-5 Gruppen aufgeteilt und erhalten jeweils einen ausführlicheren Auszug zu den jeweiligen Kategorien der Berührungsgruppe C (M8). Sie lesen die Texte und diskutieren folgende Fragen:

Klein-Gruppen

M8

- Welche Maßnahmen haben die Unternehmen in der Kategorie (B4, C1-C4) durchgeführt?
- Welche Zahlen oder Nachweise legen sie dafür vor?
- Was hat Punkt B4 mit Arbeitszufriedenheit zu tun?

Plenum

Danach stellen sie ihre Ergebnisse im Plenum kurz vor.

10 Reflexion

Plenum

Folgende Fragen können zur Reflexion und Beurteilung der Gemeinwohl-Matrix und des Bilanzierungsprozesses diskutiert werden:

- Welche Beispiele haben euch überrascht? Was war neu?
- Warum setzen viele Unternehmen solche Maßnahmen noch nicht um?
- Welche Maßnahmen für gute Arbeit fehlen?
- Wäre es euch wichtig später bei einem Unternehmen zu arbeiten, dass Wert auf gute Arbeit legt?

5 Abschluss / Puffer

Optional: weiterführende Beschäftigungen für TN

90 Summe der gesamten Zeit in Minuten

Allgemeine Tipps:

VARIANTEN

Einfache Good Practice Karten

Sollten die Good-Practice-Karten inhaltlich und sprachlich zu anspruchsvoll sein, gibt es die Möglichkeit einfach die Karten in einfacher Sprache zu verwenden. Bei dieser Variante fällt die Vertiefung Good Practice weg und die TN erhalten mehr Zeit für die Zuordnung der Karten und der Präsentation der Ergebnisse. Für diese Variante muss eventuell auch das Arbeitsblatt Ethik am Arbeitsmarkt sprachlich angepasst werden.

Gemeinwohl-Berichte analysieren

Bei dieser Variante erhalten die TN anstelle der Good-Practice Karten Original-Auszüge aus Gemeinwohl-Berichten und erarbeiten eigenständig die Gemeinwohl-Indikatoren für die Berührungsgruppe Mitarbeitende. Diese Variante ist deutlich anspruchsvoller und eignet sich für fortgeschrittene Zielgruppen.

ANSCHLUSSMODULE

17 Faire Bezahlung

In einem Spiel erleben die TN die Bezahlung nach Leistungsprinzip und lernen zudem die Frage nach dem Gleichheits- und Bedarfsprinzip kennen. Anschließend ordnen die TN reale Gehälter den jeweiligen Berufen und Rollen zu. Mit Ereigniskarten und einem Video wird zudem die Rolle von Markt, Macht und sozialen Rollen (Gender) für die unterschiedliche Bezahlung von Arbeit analysiert. Abschließend bewerten die TN die diversen Einfluss-Faktoren und die realen Gehältern.

24 Wer bekommt den Job?

Die TN tauchen nach einer kurzen Einführung in ein Rollenspiel zum Thema Bewerbungsprozess ein. Das Rollenspiel verläuft in zwei Phasen. Zunächst simulieren die TN einen Bewerbungsprozess mit unethischen Aspekten und reflektieren das Erlebte. Anschließend simulieren sie einen ethischen Bewerbungsprozess reflektieren das Erlebte und vergleichen die beiden Prozesse. Zum Abschluss diskutieren sie die grundsätzlichen Dynamiken eines Bewerbungsprozesses kritisch.

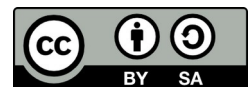
Hinweis zu den Nutzungsrechten und den Creative Commons (CC):

Alle Bildungsmaterialien zur Gemeinwohl-Ökonomie findest du unter: germany.econgood.org/bildung
Dort findest du eine ausführliche Sachanalyse. Das ist eine Einführung in die thematischen Hintergründe.

Wir freuen uns sehr über Ihre Fragen, Erfahrungen und Anregungen: bildung@econgood.org

Nutzungsrechte:

Dieses Produkt steht unter einer „Creative Commons BY-SA 4.0. International Lizenz“:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> Das heißt, Sie dürfen das Material unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten, remixen, verändern und darauf aufbauen: Namensnennung der*des Urheber*in, Angabe von Änderungen, Weitergabe unter gleichen Lizenz-Bedingungen.



Einzelne Materialien, auf welche in diesem Ablauf verwiesen wird, können mit anderen Nutzungsrechten gekennzeichnet sein.

Dieses Produkt wurde vom Education Hub der International Federation for the Economy for the Common Good e.V. übernommen und angepasst. Online unter: <https://datacloud.econgood.org/s/fZ4tmtRHZgsLqDk>

Version: V02 | Stand: 03/2026 | Online unter: germany.econgood.org/bildung

Herausgebende: AK Bildung der Gemeinwohl-Ökonomie

Rechtlicher Träger: Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. (gemeinnützig)

Infos: germany.econgood.org | Kontakt: bildung@econgood.org

Unterstützung: Wir freuen uns, wenn Sie unsere Arbeit mit einer Spende unterstützen!

Spendenkonto: Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V. (gemeinnützig) | Verwendungszweck: AK Bildung

IBAN: DE33 5003 1000 1045 6980 05 | BIC: TROD DEF1 XXX | Bank: Triodos Bank N.V.

Good Practice Beispiele Mitarbeitende

Anmerkungen zu den Karten:

Mit der farbigen Nummer rechts unten können Sie in der untenstehenden Tabelle die Good-Practice-Beispiele den richtigen Themen zuordnen, und dadurch als Moderation den Teilnehmenden beim Einordnen helfen.

Nummer	Thema Matrix	Unternehmen Beispiel
Karte 1	C2	International Graduate Center Hochschule Bremen
Karte 2	C4	Freie Waldorfschule Rieselfeld
Karte 3	C3	Vaude
Karte 4	C1	Kirchner Konstruktion
Karte 5	C2	Dietzinger
Karte 6	C4	b.it
Karte 7	C3	Engel und Brotzge
Karte 8	C1	Sparda-Bank München

Rollenspiel und Gruppendiskussion zur guten Arbeit



IGC

International Graduate Center
Hochschule Bremen, Germany
City University of Applied Sciences



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Das International Graduate Center der Hochschule Bremen berücksichtigt durch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle die privaten Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Abspraken für flexible Arbeitszeiten werden abgestimmt und gemeinsam beschlossen, um z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine Nebentätigkeit als Trainer*in oder Musiker*in sowie die Pflege kranker Familienangehöriger zu ermöglichen.

Das höchste Gehalt liegt bei dem ca. 2,5 Fachen des niedrigsten Gehaltes, was einer überdurchschnittlich gerechten Gehaltsverteilung entspricht.

Steckbrief:

Sitz: Bremen, Deutschland

Mitarbeitende: 25

Tätigkeit: Studiengänge z. B. für Kultur-, Tourismus- und Businessmanagement für ca. 300 Studierende

Umsatz: k.A.

Quelle: Gemeinwohlbericht 2015, S.10, 11, [Online: balance.ecogood.org]



Karte 1



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Die 10 Mitglieder der Schulführung werden von den Mitarbeitenden demokratisch gewählt. Alle anderen Belange werden kollegial geregelt, das heißt von den Betroffenen gemeinsam entschieden.

In der selbstverwalteten Schule können alle Mitarbeitenden in alle Ämter der Selbstverwaltung gewählt werden.

Alle Mitarbeitenden können in alle Prozesse der Schule Einblick gewinnen und diese mitgestalten.

Steckbrief:

Sitz: Freiburg, Baden-Württemberg, Deutschland

Mitarbeitende: 67

Tätigkeit: Ganztags-schulangebot mit allen staatlichen Schulabschlüssen für ca. 420 Schüler*innen

Umsatz 2015: 2,9 Mio. €

Quelle: Gemeinwohlbericht 2016, S. 6, [Online: balance.ecogood.org]



Karte 2



VAUDE

The Spirit of Mountain Sports



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Den Mitarbeitenden werden ökologische Alternativen zum Auto angeboten. Das Radförderprogramm enthält eine Reparatur-Werkstatt, einen überdachten Fahrradparkplatz, Reparaturkurse, Duschen, sowie 8 E-Bikes, die allen Mitarbeitenden gratis zur Verfügung stehen.

Durch eine Kooperation mit dem „social mobility network“ flinc können sich Mitarbeitende unkompliziert zu Mitfahrgelegenheiten verabreden. So werden weniger Autos genutzt.

Steckbrief:

Sitz: Tettang, Baden-Württemberg, Deutschland

Mitarbeitende: ~ 470

Tätigkeit: entwickelt, produziert und vertreibt Outdoor-Ausrüstung (z.B. Rucksäcke) und -Kleidung (Jacken, Hosen usw.)

Umsatz 2016:
k.A.

Quelle: *Gemeinwohlbericht 2014, S. 29, [Online: balance.ecogood.org]*



Karte 3

Kirchner



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Die Kommunikations- und Entscheidungswege sind kurz, es gibt nur drei Hierarchie-Stufen (Sachbearbeitung, Teamleitung, Geschäftsführung). Alle Mitarbeitenden sprechen sich mit Vornamen an.

Arbeitsplätze werden individuell ergonomisch ausgestaltet, z.B. mit Steharbeitsstühlen bei Rückenproblemen.

Ein Massage-Angebot für die Mitarbeitenden soll einerseits zum Wohlbefinden beitragen und andererseits ein Ausgleich zu den Tätigkeiten im Sitzen sein.

Steckbrief:

Sitz: Weingarten, Baden-Württemberg, Deutschland

Mitarbeitende: ~ 170

Tätigkeit: Planung, Programmierung, Automatisierung (Bau von Roboteranlagen, vollautomatisierte Produktionsanlagen) für Autoindustrie

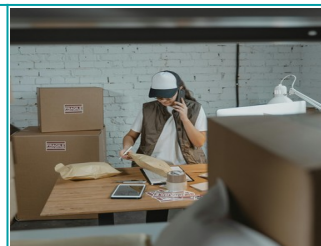
Umsatz 2015:
15,9 Mio. €

Quelle: *Gemeinwohlbericht 2016, S. 13, [Online: balance.ecogood.org]*



Karte 4

Dietzinger+Partner



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Jedes Team-Mitglied hat einen eigenen Vertrag mit individuell passenden Arbeitsleistungen und Arbeitszeiten. Die Arbeitszeiten betragen zwischen 20 und 40 Wochenstunden.

Die Urlaubsplanung erfolgt einvernehmlich im Team.

Die Gehaltsspreizung ist mit dem Faktor 2:1 sehr gering: das bedeutet, dass das höchste Gehalt im Unternehmen maximal das Doppelte des niedrigsten ausmacht.

Steckbrief:

Sitz: Anger, Bayern, Deutschland

Mitarbeitende: 5

Tätigkeit: Unternehmensberatung (Bereich: Verarbeitung, Logistik, Herstellung, von Futter- und Lebensmitteln und chemischen Produkten)

Umsatz:

k.A.

Quelle: Gemeinwohlbericht 2018, S. 13, [Online: dietzingerundpartner.de]



Karte 5



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Bei der b.it gmbh sind alle Daten (Dokumente, Laufwerke) für alle Mitarbeitenden zugänglich und jederzeit abrufbar.*

Besprechungsprotokolle der Team-Treffen, des Teamleiter-Treffens und der Mitarbeiterversammlung werden veröffentlicht.

Entscheidungen bezüglich Budgets, Investitionen, Gehälter, Einstellungen und Entlassungen werden gemeinsam getroffen.

2015 wurde einstimmig eine neue Führungsstruktur beschlossen.

*Mit 01.04.2018 gingen Business Software + IT-Lösungen an b.it³ Business Software + IT GmbH

Steckbrief:

Sitz: Hallwang, Österreich

Mitarbeitende: 9

Tätigkeit: Vermietung von Büroflächen, vollausgestattete Seminar- und Schulungsräume z. B. mit IT-Infrastruktur, mobilem Zugriff und Datensicherung

Umsatz 2018:

800.000 €

Quelle: Gemeinwohlbericht 2016, S. 27 ff. [Online: balance.ecogood.org]



Karte 6



**einfach
möbel**
Engel und Brotzge og



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Das am meisten genutzte Verkehrsmittel zur Arbeit ist das Fahrrad.

Die Nutzung des öffentlichen Verkehrs wird gefördert, indem Mitarbeitenden Jahrestickets für Bus und Bahn finanziert werden.

Das Unternehmen und seine Mitarbeitenden legen sehr viel Wert auf die ökologisch-regionale Herkunft ihrer Lebensmittel.

Mobilität, Konsum und Arbeit im Kontext des Gemeinwohls sind wiederkehrende Gesprächsthemen und bieten Gelegenheit für Erfahrungs- und Meinungsaustausch.

Steckbrief:

Sitz: Hard, Vorarlberg, Österreich

Mitarbeitende: 6

Tätigkeit: Tischlerei, versucht ihr unternehmerisches und gesellschaftliches Wirken dauerhaft und ressourcensparend auszurichten

Umsatz 2017: 87.000 €

Quelle: Gemeinwohlbericht 2018, S. 19, [Online: balance.ecogood.org]



Karte 7



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Allen Mitarbeitenden werden Maßnahmen zur Gesundheits-Förderung angeboten, wie z.B. Bewegungsangebote, Ernährungsthemen und Vorsorge-Untersuchungen.

Die Betriebssportgemeinschaft bietet ein umfangreiches Bewegungs- und Entspannungsprogramm an, z.B. Rückentraining, Yoga, Zumba, Massageangebote.

Alle Mitarbeitenden können sich anhand einer internetbasierten Lern- und Kommunikationsplattform zu den Themen „Lernen“, „Informieren“ und „Kommunizieren“ weiterbilden.

Steckbrief:

Sitz: München, Bayern, Deutschland

Mitarbeitende: ~ 740

Tätigkeit: Direktbank mit Filialen und allen Bankdienstleistungen

Umsatz 2017: 7,6 Mrd.

Quelle: Gemeinwohlbericht 2015, S. 26 ff. [Online: balance.ecogood.org]



Karte 8

Ethik am Arbeitsplatz



AUFGABE

Bitte lest die Absätze und diskutiert in der Gruppe. Beantwortet gemeinsam folgende Fragen:

- Zu welchen Ergebnissen sind die Studien gekommen?
- Wie findet ihr die **Merkmale der guten Arbeit**?
Was würdet ihr von einem guten Arbeitsplatz erwarten?

Aktueller Forschungsstand zum Thema Ethik am Arbeitsplatz:	Ergebnis der Studie
1. „Eine Studie von Böhm und Neumann (2020) untersuchte beispielsweise die Bedeutung von Ethik und Nachhaltigkeit im Personalmanagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Die Studie zeigt, dass ethische Grundsätze und Werte für viele Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, jedoch oft noch nicht systematisch und strategisch umgesetzt werden.“ 2. „Eine weitere Studie von Zuber et al. (2020) beschäftigt sich mit der Integration von Ethik und Nachhaltigkeit in die Personalentwicklung der Unternehmen. Die Studie zeigt, dass die Verankerung von ethischen und nachhaltigen Werten in der Personalentwicklung einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Leistung hat.“ 3. „Eine weitere Studie von De Neve et al. (2014) hat gezeigt, dass Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die individuelle Arbeitsleistung hat. Die Autoren haben auch festgestellt, dass die Arbeitsleistung umso höher ist, je zufriedener die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz sind.“	

Merkmale guter Arbeit

In der vom Statistischen Bundesamt herausgegebenen Broschüre „Qualität der Arbeit“ werden sieben Dimensionen unterschieden:

1. Arbeitssicherheit und Gleichstellung (Arbeitsschutz, gleiche Bezahlung von Männern und Frauen, keine Diskriminierung)
2. Einkommen und indirekte Arbeitgeberleistungen (angemessene Löhne und Gehälter, ausreichend Urlaub)
3. Arbeitszeit, Ausgleich von Beruf und Privatleben (flexible Arbeitszeiten, weniger Überstunden/Wochenendarbeit)
4. Beschäftigungssicherheit und Sozialleistungen (unbefristete Arbeitsverträge, soziale Sicherung)
5. Arbeitsbeziehungen (Vertretung von Arbeitnehmerinteressen durch Betriebsräte)
6. Qualifikation und Weiterbildung (Qualifizierungsangebote für alle Beschäftigten)
7. Zusammenarbeit und Motivation (Teamarbeit, gute Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten)

Aufgabe: Was würdet ihr von einem guten Arbeitsplatz erwarten?

Quellen:

1. Böhm, S., & Neumann, C. (2020). Nachhaltigkeit und Ethik im Personalmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 68(3-4), 175-193.
2. Zuber, C., Klug, S., & Schweiger, C. (2020). Integrating Ethics and Sustainability into Human Resource Development: An Empirical Study. Journal of Business Ethics, 164(4), 703-719.
3. Becker, K. (2016). Ethik im Personalmanagement: Ein Lehrbuch für Studium und Praxis. Springer Gabler.
4. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/_inhalt.html

Good Practice Beispiele Mitarbeitende

Anmerkungen zu den Karten:

Mit der farbigen Nummer rechts unten können Sie in der untenstehenden Tabelle die Good-Practice-Beispiele den richtigen Themen zuordnen, und dadurch als Moderation den Teilnehmenden beim Einordnen helfen.

Nummer	Thema Matrix	Unternehmen Beispiel
Karte 1	C2	International Graduate Center Hochschule Bremen
Karte 2	C4	Freie Waldorfschule Rieselfeld
Karte 3	C3	Vaude
Karte 4	C1	Kirchner Konstruktion
Karte 5	C2	Dietzinger
Karte 6	C4	b.it
Karte 7	C3	Engel und Brotzge
Karte 8	C1	Sparda-Bank München

 IGC International Graduate Center Hochschule Bremen, Germany City University of Applied Sciences	
Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich Das International Graduate Center der Hochschule Bremen berücksichtigt durch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle die privaten Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Abspraken für flexible Arbeitszeiten werden abgestimmt und gemeinsam beschlossen, um z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine Nebentätigkeit als Trainer*in oder Musiker*in sowie die Pflege kranker Familienangehöriger zu ermöglichen. Das höchste Gehalt liegt bei dem ca. 2,5 Fachen des niedrigsten Gehaltes, was einer überdurchschnittlich gerechten Gehaltsverteilung entspricht.	Steckbrief: Sitz: Bremen, Deutschland Mitarbeitende: 25 Tätigkeit: Studiengänge z. B. für Kultur-, Tourismus- und Businessmanagement für ca. 300 Studierende Umsatz: k.A.
Quelle: <i>Gemeinwohlbericht 2015, S.10, 11, [Online: balance.ecogood.org]</i>	 Karte 1

	
Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich Die 10 Mitglieder der Schulführung werden von den Mitarbeitenden demokratisch gewählt. Alle anderen Belange werden kollegial geregelt, das heißt von den Betroffenen gemeinsam entschieden. In der selbstverwalteten Schule können alle Mitarbeitenden in alle Ämter der Selbstverwaltung gewählt werden. Alle Mitarbeitenden können in alle Prozesse der Schule Einblick gewinnen und diese mitgestalten.	Steckbrief: Sitz: Freiburg, Baden-Württemberg, Deutschland Mitarbeitende: 67 Tätigkeit: Ganztags-schulangebot mit allen staatlichen Schulabschlüssen für ca. 420 Schüler*innen Umsatz 2015: 2,9 Mio. €
Quelle: <i>Gemeinwohlbericht 2016, S. 6, [Online: balance.ecogood.org]</i>	 Karte 2



VAUDE

The Spirit of Mountain Sports



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Den Mitarbeitenden werden ökologische Alternativen zum Auto angeboten. Das Radförderprogramm enthält eine Reparatur-Werkstatt, einen überdachten Fahrradparkplatz, Reparaturkurse, Duschen, sowie 8 E-Bikes, die allen Mitarbeitenden gratis zur Verfügung stehen.

Durch eine Kooperation mit dem „social mobility network“ flinc können sich Mitarbeitende unkompliziert zu Mitfahrgelegenheiten verabreden. So werden weniger Autos genutzt.

Steckbrief:

Sitz: Tettnang, Baden-Württemberg, Deutschland

Mitarbeitende: ~ 470

Tätigkeit: entwickelt, produziert und vertreibt Outdoor-Ausrüstung (z.B. Rucksäcke) und -Kleidung (Jacken, Hosen usw.)

Umsatz 2016: k.A.

Quelle: *Gemeinwohlbericht 2014, S. 29, [Online: balance.ecogood.org]*



Karte 3

Kirchner



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Die Kommunikations- und Entscheidungswege sind kurz, es gibt nur drei Hierarchie-Stufen (Sachbearbeitung, Teamleitung, Geschäftsführung). Alle Mitarbeitenden sprechen sich mit Vornamen an.

Arbeitsplätze werden individuell ergonomisch ausgestaltet, z.B. mit Steharbeitsstühlen bei Rückenproblemen.

Ein Massage-Angebot für die Mitarbeitenden soll einerseits zum Wohlbefinden beitragen und andererseits ein Ausgleich zu den Tätigkeiten im Sitzen sein.

Steckbrief:

Sitz: Weingarten, Baden-Württemberg, Deutschland

Mitarbeitende: ~ 170

Tätigkeit: Planung, Programmierung, Automatisierung (Bau von Roboteranlagen, vollautomatisierte Produktionsanlagen) für Autoindustrie

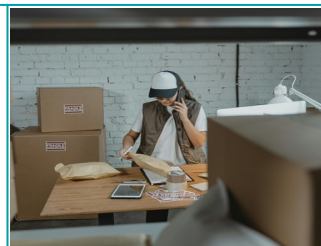
Umsatz 2015: 15,9 Mio. €

Quelle: *Gemeinwohlbericht 2016, S. 13, [Online: balance.ecogood.org]*



Karte 4

Dietzinger+Partner



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Jedes Team-Mitglied hat einen eigenen Vertrag mit individuell passenden Arbeitsleistungen und Arbeitszeiten. Die Arbeitszeiten betragen zwischen 20 und 40 Wochenstunden.

Die Urlaubsplanung erfolgt einvernehmlich im Team.

Die Gehaltsspreizung ist mit dem Faktor 2:1 sehr gering: das bedeutet, dass das höchste Gehalt im Unternehmen maximal das Doppelte des niedrigsten ausmacht.

Steckbrief:

Sitz: Anger, Bayern, Deutschland

Mitarbeitende: 5

Tätigkeit: Unternehmensberatung (Bereich: Verarbeitung, Logistik, Herstellung, von Futter- und Lebensmitteln und chemischen Produkten)

Umsatz:

k.A.

Quelle: Gemeinwohlbericht 2018, S. 13, [Online: dietzingerundpartner.de]



Karte 5



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Bei der b.it gmbh sind alle Daten (Dokumente, Laufwerke) für alle Mitarbeitenden zugänglich und jederzeit abrufbar.*

Besprechungsprotokolle der Team-Treffen, des Teamleiter-Treffens und der Mitarbeiterversammlung werden veröffentlicht.

Entscheidungen bezüglich Budgets, Investitionen, Gehälter, Einstellungen und Entlassungen werden gemeinsam getroffen.

2015 wurde einstimmig eine neue Führungsstruktur beschlossen.

*Mit 01.04.2018 gingen Business Software + IT-Lösungen an b.it³ Business Software + IT GmbH

Steckbrief:

Sitz: Hallwang, Österreich

Mitarbeitende: 9

Tätigkeit: Vermietung von Büroflächen, vollausgestattete Seminar- und Schulungsräume z. B. mit IT-Infrastruktur, mobilem Zugriff und Datensicherung

Umsatz 2018:

800.000 €

Quelle: Gemeinwohlbericht 2016, S. 27 ff. [Online: balance.ecogood.org]



Karte 6



**einfach
möbel**
Engel und Brotzge og



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Das am meisten genutzte Verkehrsmittel zur Arbeit ist das Fahrrad.

Die Nutzung des öffentlichen Verkehrs wird gefördert, indem Mitarbeitenden Jahrestickets für Bus und Bahn finanziert werden.

Das Unternehmen und seine Mitarbeitenden legen sehr viel Wert auf die ökologisch-regionale Herkunft ihrer Lebensmittel.

Mobilität, Konsum und Arbeit im Kontext des Gemeinwohls sind wiederkehrende Gesprächsthemen und bieten Gelegenheit für Erfahrungs- und Meinungsaustausch.

Steckbrief:

Sitz: Hard, Vorarlberg, Österreich

Mitarbeitende: 6

Tätigkeit: Tischlerei, versucht ihr unternehmerisches und gesellschaftliches Wirken dauerhaft und ressourcensparend auszurichten

Umsatz 2017: 87.000 €

Quelle: Gemeinwohlbericht 2018, S. 19, [Online: balance.ecogood.org]



Karte 7



Gemeinwohl-Aktivitäten in einem Bereich

Allen Mitarbeitenden werden Maßnahmen zur Gesundheits-Förderung angeboten, wie z.B. Bewegungsangebote, Ernährungsthemen und Vorsorge-Untersuchungen.

Die Betriebssportgemeinschaft bietet ein umfangreiches Bewegungs- und Entspannungsprogramm an, z.B. Rückentraining, Yoga, Zumba, Massageangebote.

Alle Mitarbeitenden können sich anhand einer internetbasierten Lern- und Kommunikationsplattform zu den Themen „Lernen“, „Informieren“ und „Kommunizieren“ weiterbilden.

Steckbrief:

Sitz: München, Bayern, Deutschland

Mitarbeitende: ~ 740

Tätigkeit: Direktbank mit Filialen und allen Bankdienstleistungen

Umsatz 2017: 7,6 Mrd.

Quelle: Gemeinwohlbericht 2015, S. 26 ff. [Online: balance.ecogood.org]



Karte 8

Gemeinwohl-Matrix 5.0 – Impulsfragen

WERTE	Menschenwürde	Solidarität & Soziale Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
BERÜHRUNGSGRUPPE				
C: Mitarbeitende	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz - Wird Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeitenden gefördert? - Wird Gleichberechtigung und Eigenverantwortung gefördert?	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge - Sind flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. Teilzeit, möglich? - Werden Arbeit und Gehälter gerecht verteilt?	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden - Wird umweltfreundliche Mobilität (z.B. Fahrrad, Zug, Bus) gefördert? - Wird ökologische Ernährung gefördert (bio, vegetarisch, regional)?	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung + Transparenz - Werden Mitarbeitende gut informiert und können mitentscheiden? - Werden Führungskräfte demokratisch gewählt?

WERTE	Menschenwürde	Solidarität & Soziale Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
BERÜHRUNGSGRUPPE				
C: Mitarbeitende	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz - Wird Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeitenden gefördert? - Wird Gleichberechtigung und Eigenverantwortung gefördert?	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge - Sind flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. Teilzeit, möglich? - Werden Arbeit und Gehälter gerecht verteilt?	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden - Wird umweltfreundliche Mobilität (z.B. Fahrrad, Zug, Bus) gefördert? - Wird ökologische Ernährung gefördert (bio, vegetarisch, regional)?	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung + Transparenz - Werden Mitarbeitende gut informiert und können mitentscheiden? - Werden Führungskräfte demokratisch gewählt?

WERTE	Menschenwürde	Solidarität & Soziale Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
BERÜHRUNGSGRUPPE				
C: Mitarbeitende	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz - Wird Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeitenden gefördert? - Wird Gleichberechtigung und Eigenverantwortung gefördert?	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge - Sind flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. Teilzeit, möglich? - Werden Arbeit und Gehälter gerecht verteilt?	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden - Wird umweltfreundliche Mobilität (z.B. Fahrrad, Zug, Bus) gefördert? - Wird ökologische Ernährung gefördert (bio, vegetarisch, regional)?	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung + Transparenz - Werden Mitarbeitende gut informiert und können mitentscheiden? - Werden Führungskräfte demokratisch gewählt?

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

B4 | Eigentum und Mitentscheidung

Ein Unternehmen lebt vom gemeinsam getragenen Sinn der unternehmerischen Tätigkeit, dem daraus entwickelten gemeinsamen Zukunftsbild und guter Zusammenarbeit. Dies gelingt vor allem durch gemeinsames Entscheiden, Mitgestalten und damit Mitverantworten – am besten durch Mitunternehmerschaft. Dieses Ziel kann durch eine passende Rechtsform unterstützt werden, die das Übernehmen oder Übertragen von Eigentumsanteilen im Sinne echter Mitunternehmerschaft erleichtert. Die Beteiligung weiterer Berührungsgruppen kann die Gemeinschaft stärken und die weitere Unternehmensentwicklung widerstandsfähiger gestalten.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... ermöglicht die Teilnahme an Entscheidungen durch bestmögliche Transparenz über die unternehmerische Tätigkeit und geplante Ziele.
... bereitet relevante Berührungsgruppen auf die Übernahme von Miteigentum gezielt vor.
... entwickelt als lernende Organisation gemeinsame Entscheidungsprozesse stetig weiter.

BLATTWERK

GEWINNVERTEILUNG IM KONSENS

Die **Gründung der Blattwerk Gartengestaltung GmbH im Jahr 1982 basierte auf der Idee, sich im Wirtschaftsbetrieb demokratischen Grundprinzipien zu verpflichten.** Damals wurden Hierarchien hinterfragt und alternative, gesellschaftliche Projekte ausprobiert. Blattwerk wollte diese damals revolutionären Vorstellungen auch auf die Wirtschaft übertragen. In der ersten Existenzphase des Betriebes bis Mitte der 1990er Jahre waren alle Mitarbeitenden auch Teilhaber*innen. Die Erfahrung, dass bei wachsender Unternehmensgröße nicht alle Mitarbeitenden auch Unternehmer*innen sein wollten, führte zur Differenzierung in den Aufgaben und zur Ausbildung der wirtschaftlich im Mainstream weiterhin üblichen Hierarchien. Trotzdem hält die Auseinandersetzung über das Für, Wider und Wie von Macht und Teilhabe im Betrieb bis heute unvermindert an. Die breite Verteilung der Eigentumsverhältnisse auf aktuell sechs Gesellschafter*innen und eine relativ flache Hierarchie sind aus den Anfängen des Betriebs erhalten geblieben, ebenso wie die durchgängige Praxis, dass

alle Entscheidungen prinzipiell diskutabel, und dass Entscheidungsprozesse so transparent wie möglich gestaltet und im Konsens entschieden werden. **Entscheidungen werden bei Blattwerk nach dem Subsidiaritätsprinzip verteilt und auf verschiedenen Ebenen getroffen:** Alle sechs Gesellschafter*innen arbeiten im Betrieb mit und haben nicht mehr Rechte als andere Mitarbeitende. Ziel ist es, dass in Zukunft weitere Mitarbeitende zu Gesellschafter*innen werden. Dies wird offen kommuniziert. Die Gesellschafter*innen haben ein Mitspracherecht bei Investitionen über 10.000 Euro. Alle drei Monate finden Gesellschafter*innenrunden statt. Entscheidungen werden nach prozentualem Anteil an der Gesellschaft abgestimmt. Beschlüsse brauchen eine Zustimmung von mindestens 75 Prozent. Beschlüsse können mit einem Stimmanteil von lediglich 25 Prozent abgelehnt werden. Dies soll verhindern, dass Entscheidungen durchgedrückt werden, und das Streben nach der besten Lösung für alle fördern. **In der Praxis wurden bisher alle Gesellschafter*innen-Entscheidungen einstimmig**

B4 | Eigentum und Mitentscheidung

#ecogoodpractice

Blattwerk Gartengestaltung GmbH

Branche: Garten- und Landschaftsbau

Mitarbeitende: 21 (VZÄ)

Ort: Stuttgart (DE)

www.blattwerk-gartengestaltung.de



Betriebsentscheidungen im Konsens © Blattwerk

getroffen! Wenn nötig, lassen sich die Beteiligten Zeit, um Einwände ernst zu nehmen und als Chance im Ringen um die beste Entscheidung zu verstehen. Die wichtigen Themen des laufenden Betriebes werden in der monatlichen Leiter*innenversammlung (Abteilungsleiter*innen, Geschäftsführung und Ausbilder*in) besprochen und entschieden. Zwar sind viele Verantwortungsträger*innen auch Gesellschafter*innen; offene Stellen im Betrieb, auch Führungspositionen, werden jedoch unabhängig davon besetzt, ob jemand Gesellschafter*in ist. Alle wichtigen Positionen im Betrieb sind mit Doppelspitzen besetzt. Das bewahrt davor, einseitige Entscheidungen zu treffen, die gegebenenfalls nicht angemessen sind. Zudem lässt sich hierüber besser austarieren, wer eher mitarbeitenden- und wer eher kund*innenorientiert denkt. **Macht ist bei Blattwerk kein Selbstzweck, sondern Dienst an der Gemeinschaft und soll auf möglichst viele Schultern verteilt werden.** Zusätzlich zu den Zusammenkünften der Gesellschafter*innen und Leiter*innen gibt es noch ein bis zwei Abteilungs-

runden und zwei bis drei Betriebsversammlungen pro Jahr, sowie den wöchentlichen Morgenkreis, in dem jede/r Mitarbeitende aktuelle Themen ansprechen kann. Die Protokolle aller Besprechungen sind für die Beteiligten zugänglich. **Die jährlichen Entscheidungen über die Verteilung des Unternehmensgewinns verdeutlichen, dass der Betrieb sich breite, interne Aushandlungsprozesse ermöglicht. Dabei wird bis zum Konsens darüber diskutiert, ob überhaupt ausgeschüttet wird und wenn ja, welcher Anteil im Unternehmen verbleibt, und wie die Ausschüttung im Verhältnis von Mitarbeitenden und Teilhaber*innen verteilt wird.** Das Ausschütten von Gewinn an die Teilhaber*innen wird dabei besonders kontrovers diskutiert. Hier kommen teilweise noch sozialistisch eingefärbte Wurzeln des Betriebs zum Vorschein: Welchen Anteil am Wert des Unternehmens hat der Besitz von Produktionsmitteln im Vergleich zur Arbeit? Hinzu kommt aktuell, dass das bevorstehende Ausscheiden eines Geschäftsführers und Gründers neue Fragen aufwirft: Ohne Gewinnausschüttung erhöht sich der

Wert des Betriebes. Dies würde zur Folge haben, dass die Aufnahme neuer Gesellschafter*innen in Zukunft an der hohen finanziellen Hürde scheitern könnte. Den Gewinn hingegen auf die Belegschaft komplett umzulegen, könnte Ansprüche erwecken, die in schlechteren Zeiten nicht erfüllt werden können. Es bleibt ein sensibler Bereich. Die kontroverse Auseinandersetzung zeigt, dass Blattwerk kein rein rendite-orientierter Betrieb ist, sondern eine faire Verteilung des erwirtschafteten Mehrwerts anstrebt. Durch die kontinuierliche Vermittlung der Gründungsideen von Blattwerk und die praktische Beschäftigung mit alternativen Betriebs- und Gemeinschaftsmodellen ist ein Stamm von Mitarbeitenden gewachsen, der es gewohnt ist, klassische Vorbilder in Frage zu stellen und auch Wirtschaft neu zu denken. **Mehrere Generationen von Mitarbeitenden, die versuchen, sich kritisches Denken zu bewahren, treffen heute im Betrieb aufeinander und tragen zu der lebendigen Unternehmenskultur von Blattwerk bei.**

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C1 | Menschenwürde am Arbeitsplatz

Gelebte Menschenwürde zeigt sich in einer mitarbeitendenorientierten Unternehmenskultur, die auf Respekt, Wertschätzung und Vertrauen aufbaut. Vielfalt in der Belegschaft wird als Chance gesehen und genutzt. Es wird ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld geschaffen. Der Mensch steht im Mittelpunkt und wird nicht als Produktionsfaktor gesehen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... lebt eine respektvolle und offene Unternehmenskultur und Kommunikation.
... sorgt für einen Einsatz der Mitarbeitenden nach ihren persönlichen Stärken, schafft Handlungsspielräume für Selbstorganisation und fördert die persönliche und berufliche Entwicklung aller Mitarbeitenden.
... sieht Diversität als Ressource.

C | MITARBEITENDE

FAHNENGÄRTNER

ARBEITSZEIT IST LEBENSZEIT

Seit 75 Jahren produziert das Familien-Unternehmen FAHNENGÄRTNER in Salzburg Fahnen und Werbemittel für den Innen- und Außeneinsatz. Zu den Kund*innen gehörten im Laufe der Firmengeschichte auch große Sportveranstalter*innen wie die olympischen Winterspiele 1976 in Innsbruck oder 2006 in Turin. Das Unternehmen wurde von Anni und Arnold Gärtner 1945 gegründet. Neben der Herstellung von Fahnen und Werbemitteln für innen und außen wird heute auch ein Reparaturservice für diese angeboten. FAHNENGÄRTNER hat den Anspruch, ein „Unternehmen der Menschlichkeit“ zu sein. Auf diesem Prinzip aufbauend ist über die letzten Jahrzehnte eine Unternehmenskultur entstanden, die den Menschen in den Mittelpunkt rückt. **Denn Arbeitszeit ist Lebenszeit. Die Mitarbeitenden sollen also keinen „Einkommensplatz“ haben, sondern die Möglichkeit auf einen Sinn stiftenden Arbeitsplatz, der auf ihre Bedürfnisse eingeht und ihnen gleichzeitig erlaubt, ihre Stärken und Talente, aber auch ein hohes Maß an Selbstorganisation und Mitbestimmung zu entfalten.**

Neben diversen Arbeitszeitmodellen, die sich nach den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden richten, gibt es auch die Möglichkeit, sich in unterschiedlichen Arbeitsfeldern auszuprobieren und diese bei Bedarf zu wechseln. In ihrer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung kann die Belegschaft zudem ein breites Spektrum an Fortbildungen der eigenen Mitarbeiter*innen-Akademie in Anspruch nehmen. **Einen Schwerpunkt dieser Fortbildungen bilden die Themen wertschätzendes Feedback und Konfliktmanagement.** Alle Mitarbeitenden erhalten zu Beginn ihrer Einstellung mehrtägige Schulungen in diesen Themenfeldern. Diese bilden die Grundlage für eine respektvolle und wertschätzende Unternehmenskultur, die sich auch durch die Möglichkeit regelmäßiger Feedbackgespräche auszeichnet. Dadurch sollen mögliche Konflikte frühzeitig erkannt und vermieden werden, was sich wiederum positiv auf die Reduktion von Stress und auf die Gesundheitsprävention auswirkt. Diese Feedbackkultur schließt auch regelmäßige

C1 | Menschenwürde am Arbeitsplatz

#ecogoodpractice

FAHNENGÄRTNER

Branche: Bekleidungsindustrie

Mitarbeitende: 90 (VZÄ)

Ort: Mittersill (AT)

www.fahnen-gaertner.com



FAHNENGÄRTNER-Team bei der gemeinsamen Arbeit. © FAHNENGÄRTNER

Befragungen der Belegschaft und Möglichkeiten der Mitwirkung ein. Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden werden gemeinsam auf Tauglichkeit geprüft und entsprechend umgesetzt. Vielfalt und Toleranz gelten dabei als wertvolle Quellen für erfolgreiche Teamarbeit. **Auch auf Chancengleichheit legt das Unternehmen großen Wert. So sind jeweils 50 Prozent der Führungspositionen von Frauen und Männern besetzt.** Eine weitere wichtige Säule der Unternehmenskultur besteht im mehrfach ausgezeichneten Gesundheitsprogramm 'XUNDI'. Entstanden ist dieses vor etwa zehn Jahren auf Initiative von Mitarbeitenden. Die Idee war es zunächst, für jeden mit dem Fahrrad zurückgelegten Kilometer des Arbeitswegs zehn Cent in einen Firmenfonds mit sozialem Zweck einzuzahlen. Mit beachtlichem Erfolg: Immer mehr Mitarbeitende beteiligten sich und verbanden so ein Mehr an körperlicher Bewegung mit einer ökologischeren Anfahrt sowie der Förderung eines sinnstiftenden Zwecks. Relativ schnell entwickelte sich aus dieser Initiative ein breites Pro-

gramm für die Belegschaft, das bis heute gerne von den Mitarbeitenden angenommen und getragen wird. **Heute umfasst XUNDI Sport- und Bewegungskurse von Squash bis Yoga, Angebote im Bereich Gesundheit und Ernährung wie die Rückenschule oder Kochkurse, Fortbildungen zum Umgang mit medialer Reizüberflutung, Gratis-Nachhilfe für Auszubildende oder gemeinsame Wandertage. Neben steigender Zufriedenheit führte XUNDI auch zu einem Rückgang der Krankenstandsquote auf etwa zwei Prozent.** Zu XUNDI gehört auch der eigene Betriebskindergarten „Pfifferlingplatz!“, der sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Allgemeinheit zugänglich ist. Auch die eigene Betriebskantine ist Teil von XUNDI – dort legt man hohen Wert auf die Verwendung frischer, regionaler und gesunder Produkte. So kommt das Gemüse auch aus dem eigenen Betriebsgarten. Gerichte können auch mit nach Hause genommen werden. **Das ganze Programm wird einmal pro Jahr evaluiert und vom 'XUNDI-Kreis' koordiniert. Dieser Arbeitskreis besteht aus Mit-**

gliedern der Belegschaft und trifft sich mehrmals im Jahr, um das Programm kontinuierlich nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Das breite Angebot von XUNDI ist natürlich nicht gerade günstig. Die Geschäftsführung bewertet das Programm durch seine starke Vorsorgewirkung als wirtschaftlich.

Durch das Prinzip „Vorsorge statt Nachsorge“ ist XUNDI nicht nur aus sozialer, sondern auch aus ökonomischer Sicht sinnvoll. „Bei uns scheint auch nicht jeden Tag die Sonne, es regnet und stürmt auch mal!“ meint Geschäftsführer Gerald Heerdegen. Die sonnigen Tage scheinen bei FAHNENGÄRTNER aber zu überwiegen. Nicht zuletzt durch eine Unternehmenskultur, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht. Für die Errungenschaften in diesem Bereich erhielt das Unternehmen 2020 den TRIGOS-Preis für verantwortungsvolles Wirtschaften.

SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C2 | Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Arbeitsverträge regeln die Zusammenarbeit zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Die Ausgestaltung und Zuweisung von Ressourcen wie Verdienst, Zeit, Sicherheit oder Balance hat einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft, das Sicherheitsempfinden und das Wohlergehen der Mitarbeitenden. Die individuelle Ausgestaltung der Arbeitsverträge bei gleichzeitiger und weitgehender Selbstbestimmung der Mitarbeitenden ist erklärtes Ziel.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... verbessert die vertraglich geregelten Arbeitskonditionen fortwährend.

... ermöglicht eine hohe Individualität in der vertraglichen Ausgestaltung.

... diskutiert die Grundlagen der Arbeitskonditionen offen mit allen Mitarbeitenden.

... ermächtigt Mitarbeitende, weitreichende Entscheidungen selbst zu treffen.

C | MITARBEITENDE

BIO VERLAG

TEILEN, TEILHABE, TEILZEIT

Die Produkte des Aschaffener Medienhauses **bio verlag gmbh** handeln von Nachhaltigkeit, biologischer Ernährung und fairem Handeln. Neben Internetportalen und Marktforschungsangeboten publiziert der Verlag mehrere Zeitschriften für Endkund*innen und Akteur*innen in der Bio-Branche, beispielsweise das Kundenmagazin Schrot&Korn, das kostenlos im Bio-Fachhandel erhältlich ist. Beteiligung der Mitarbeitenden ist fester Bestandteil des bio verlags. Seit 2011 ist der bio verlag auch rechtlich – über Kapitaleinlagen der Mitarbeitenden in eine Beteiligungsgesellschaft, welche fast 75 Prozent der Stimmrechte hält – in Mitarbeitendenhand. „Beteiligung von Mitarbeitenden bedeutet mehr als Mitbestimmung“, erklärt Heike Ulrich, Referentin der Geschäftsführung. **„Wir sind geübt darin, Entscheidungen gemeinsam zu treffen, von größeren Anschaffungen bis hin zu strategischen Fragen.** Entscheidungen brauchen Zeit, in der Umsetzung sparen wir diese aber ein. Weil verschiedene Blickwinkel berücksichtigt und auch Einwände ernst genommen werden, tragen am Ende alle die Lösungen

mit.“ Für Ulrich, die von einem DAX-Konzern zum bio verlag wechselte, war es besonders ungewöhnlich, sogar die Verdienste gemeinsam zu besprechen. **Statt zur Geheimhaltung der Arbeitsverträge zu verpflichten, führt der bio verlag eine für alle einsehbare Tabelle, die festhält, wer aktuell in welcher Stufe mit welcher Stundenzahl wieviel verdient. Die Einstufung wird in regelmäßigen Intervallen anhand transparenter Kriterien überprüft.** Mitarbeitende können auch eine außerplanmäßige Überprüfung beantragen. Für eine Veränderung bis zu einer bestimmten Gehaltsstufe argumentiert die Führungskraft, und darüber hinaus **begründen Mitarbeitende selbst vor dem Gesamttreffen mit 75 Kolleg*innen, warum sie in der nächsten Gehaltsstufe richtig sind.** Es geschieht daher auch, dass sich eine langjährige Führungsperson einer tieferen Gehaltsstufe zuordnet, wenn sie Verantwortung abgibt. Als Begründung für Einstufungen werden Leistungen angesprochen, nicht so sehr die finanziellen Bedarfe der Person. Bei finanziellen Notlagen von Mitarbeitenden jedoch, z.B. bei einer schweren Erkrankung, kann

C2 | Ausgestaltung der Arbeitsverträge

#ecogoodpractice

bio verlag gmbh

Branche: Verlag

Mitarbeitende: 55 (VZÄ)

Ort: Aschaffenburg (DE)

www.bioverlag.de



Die Mitarbeitenden sind beteiligt an Erfolg, Kapital und Entscheidungen. © bio verlag

die von Mitarbeitenden geführte bioverlag-Stiftung einspringen. **Außer des monatlichen Bruttogehalts erhalten Mitarbeitende eine Erfolgsbeteiligung, welche gemeinsam auf Basis des Jahresabschlusses vereinbart wird.** Diese wird im Verhältnis zur geleisteten Arbeitszeit ausgezahlt, was sich nivellierend auf das Gehaltsniveau auswirkt. **Aktuell ist das höchste Gehalt im Verlag knapp dreimal so hoch wie das niedrigste. Die Mitarbeitenden haben für sich 35 Stunden als volle Wochenarbeitszeit definiert**, u.a. um mehr Menschen beschäftigen zu können, und sie möchten sich selbst eine flexible Wochenarbeitszeit ermöglichen. Um dieses Ziel mit den gemeinschaftlichen und geschäftlichen Bedarfen in Einklang zu bringen, hat sich eine differenzierte Praxis zur Arbeitszeitorganisation entwickelt: **Grundsätzlich können alle Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Arbeitserfordernisse in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und den direkten Kolleg*innen ihre Arbeitszeit flexibel und ohne Kernzeit selbst organisieren. Für die notwendige Abstimmung in den Teams gibt es kein formelles**

Verfahren, alle bleiben im Gespräch miteinander, fühlen sich verbunden. Es wird versucht möglichst allen Bedürfnissen gerecht zu werden, ob es um Urlaubsplanung in den Schulferien geht – ein Drittel der Belegschaft hat Kinder unter zwölf Jahren – oder um die Klärung, wann ein Hund mit ins Büro kann. Das Angebot, von zuhause aus zu arbeiten wurde angenommen: 2018 fand bereits durchschnittlich 16 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice statt und im Pandemiejahr 2020 wechselte fast die gesamte Belegschaft dorthin. **Kluge unternehmensweite Vereinbarungen erleichtern zudem die flexible Gestaltung der Wochenarbeitszeit:** Für die regelmäßigen Gesamttreffen, an denen eine große Zahl von Mitarbeitenden teilnimmt, sind acht Mittwoch-Termine im Jahr festgelegt. Wöchentliche Bereichstreffen und alle anderen Treffen mit mehreren Personen sollen auch möglichst mittwochs stattfinden, um die anderen Tage freier zu machen, was Planung und Koordination von Arbeit und Privatleben vereinfacht. Ebenfalls hilfreich für Mitarbeitende, die nicht in Verlagsnähe wohnen, ist die Möglichkeit,

im Verlagsgebäude zu übernachten. **Der bio verlag gestaltet Arbeitszeitmodelle biografiefreundlich** und ermöglicht Anpassungen nach den persönlichen Erfordernissen, z.B. für Alleinerziehende je nach Alter der Kinder oder bei Pflegearbeit. Vor diesem Hintergrund kann der Verlag auf eine lange Teilzeit-Tradition zurückblicken. **Heute arbeiten 70 Prozent (56 von 75) der Mitarbeitenden – darunter auch männliche Mitarbeitende – in Teilzeit mit durchschnittlich 27 Wochenstunden.** Je nach Bedarf und im Rahmen der geschäftlichen Möglichkeiten können Mitarbeitende über die vertraglich festgelegten Wochenstunden hinaus Projektstunden dazunehmen; oder Arbeitszeiten ansparen, um dann en bloc über mehrere Wochen ein Sabbatical zu nehmen. Auch Führungskräfte nutzen die Flexibilität: So werden beispielsweise zwei der vier Geschäftsleitungspositionen im Job-Sharing von je zwei Personen ausgeübt.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch

Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C3 | Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

Pionierunternehmen sind wesentliche Multiplikatoren zur Stärkung des ökologischen Bewusstseins der Mitarbeitenden. Daher kommt der Vorbildfunktion und der Anreizpolitik von Unternehmen zur Förderung des ökologischen Bewusstseins und Verhaltens im beruflichen Alltag der Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle zu.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... entwickelt ökologisches Bewusstsein und fördert ökologisches Verhalten der Mitarbeitenden.

... schafft Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Projekten, die nachhaltiges Verhalten fördern.

... trägt durch seine Unternehmenskultur sowie interne Prozesse zur Umsetzung von Maßnahmen zu wesentlichen ökologischen Aspekten bei.

C | MITARBEITENDE

VOELKEL

STREUOBST POLITISCH

Aus dem Traum vom freien Leben auf dem Lande und einer mobilen Saftpresse in den 1920er Jahren entstand Voelkel. Mit Gleichgesinnten aus der Jugendbewegung Wandervogel siedelten die Urgroßeltern der jetzigen Unternehmensgeneration Margret und Karl Voelkel auf den Hühbeck, einen dünn besiedelten Landstrich in Niedersachsen: Ihr romantischer Traum von einem einfachen Leben mit vier Kindern im Einklang mit der Natur wurde besonders in den Wintern hart auf die Probe gestellt. Das Mosten des Fallobsts ermöglichte ein zusätzliches Einkommen. Die Familie blieb dem Standort bis heute treu und Deutschlands größter Biosafthersteller Voelkel bietet inzwischen über 300 Menschen in der strukturschwachen Region des Wendlands sichere Arbeitsplätze.

Die Voelkels bepflanzten und bewirtschafteten ihren Obstgarten schon damals nach anthroposophischen Gesichtspunkten und verankerten so im Familienunternehmen das Bewusstsein einer Verantwortung für Mensch und Natur, die über das Unternehmen hinausreicht.

Voelkel fördert heute über seine Lieferkette die regionale Bio- und Demeter-Landwirtschaft sowie den fairen Anbau von Obst und Gemüse. Das Unternehmen setzt sich für samenfeste Sorten sowie den Erhalt von Artenvielfalt und Streuobstwiesen ein, ist Mitinitiatorin der Initiative 'Ackergifte? nein danke!' und versteht 'Bio' auch explizit als soziale Verantwortung. Die heutige Unternehmensgeneration, vier Brüder, engagieren sich zum Beispiel in der Hilfe für Geflüchtete sowohl auf der Insel Lesbos als auch im benachbarten Gartow. So ist es für das Unternehmen auch selbstverständlich, den Widerstand gegen die Endlagerung des Atommülls in Gorleben oder, wie im Herbst 2019, die Klimastreikenden solidarisch mit Freisäften zu ermutigen. Hierfür ist Wissen über Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen Alltag grundsätzlich wichtig. Daher kommuniziert das Unternehmen die verschiedenen Aspekte seiner ökologischen Verantwortung – vom nachhaltigen Einkauf der Rohwaren oder über eigene sozial verantwortliche Anbauprojekte bis hin zur Qualität der Rohwaren und Endpro-

C3 | Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

#ecogoodpractice

Voelkel GmbH

Branche: Lebensmittel-Herstellung

Mitarbeitende: 248 (VZÄ)

Ort: Höhbeck (DE)

www.voelkeljuice.de



Stefan Voelkel mit den vier Söhnen Jacob, Jurek, Boris und David Voelkel © Voelkel

dukte – nicht nur nach außen, sondern auch immer nach innen. Ideen für Neuprodukte zum Beispiel kommen von Mitarbeitenden aus allen Bereichen und werden gemeinsam bewertet. **Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und eine ökologische Lebensweise wird bereits im Bewerbungsprozess angesprochen, so dass die Einstellung zu ökologischem Verhalten in der Unternehmenspolitik allen Mitarbeitenden absolut bekannt ist.** Mitarbeitende können sich über Kurz- und Intensivschulungen des Demeter-Vereins im Haus fortbilden und Fachmagazine konsultieren. So wird das ökologische Bewusstsein der Mitarbeitenden aus dem Unternehmen hinausgetragen: Im Herbst 2019 beteiligten sich 50 Mitarbeitende am Klimastreik in Gartow und in Lüchow. Die Demo-Transparente wurden am Vortag auf dem Betriebsgelände gemalt und genäht. Die Mitarbeitenden und deren Familien werden durch eine Vielzahl an Maßnahmen darin unterstützt, sich bewusst und nachhaltig zu ernähren. Über ein Rabatt-System mit 'Saftmarken' kaufen Mitarbeitende Voelkel-Produkte günstiger. Zusätzlich

subventioniert das Unternehmen für Mitarbeitende den Einkauf im örtlichen, unabhängigen Bioladen zu zehn Prozent. Im hauseigenen Imbiss werden Wildfleisch aus den umliegenden Wäldern und ausschließlich Lebensmittel aus ökologischer Herkunft angeboten; dies zu stark vom Unternehmen subventionierten Preisen. Jeden Tag wird frisch gekocht, und es gibt neben einer Mahlzeit mit Fleisch oder Fisch stets eine vegetarische oder vegane Alternative. Während der Arbeitszeit sind Getränke sowie frisches Obst kostenlos für alle Arbeitnehmer*innen verfügbar. Das Firmengelände wurde in Zusammenarbeit mit dem NABU naturnah umgestaltet. Auch nachhaltiges Mobilitätsverhalten der Mitarbeitenden wird durch ein Fahrrad-Leasing von JobRad unterstützt. Bei dieser Initiative können die Mitarbeitenden unter verschiedenen Fahrrädern und E-Bikes auswählen, welches in etwa zur Hälfte subventioniert wird. Das JobRad darf auch zu privaten Zwecken genutzt werden und ist dabei vollkaskoversichert. Ein weiterer Anreiz in Bezug auf die Mitarbeiter*innenmobilität ist die im Oktober

2019 eingeführte 'Ökoprämie' für Gasfahrzeuge als Dienstwagen. Hierbei werden 50 Prozent des Sachbezuges und 20 Prozent der Rechnungsbeträge für Biogas von Voelkel als Arbeitgeberin übernommen. Außerdem hat Voelkel auf seinem Firmenparkplatz vier Elektro-Zapfsäulen errichtet, an denen die Mitarbeitenden E-Autos kostenlos laden können. Doch trotz all dieser Maßnahmen musste das Unternehmen feststellen, dass die Mitarbeitenden für ihren Arbeitsweg überwiegend das Auto nutzen – über 90 Prozent. Dies liegt in den geografischen und strukturellen Gegebenheiten der Region begründet: das ÖPNV-Angebot fehlt fast vollständig. Das Problem ist allgemein bekannt. Bei Firmenstandorten im ländlichen Raum können es die betroffenen Firmen nicht aus eigener Kraft lösen. Hier braucht es kommunale und überregionale Konzepte für eine Verkehrswende.

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C4 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

Das Unternehmen bzw. die Organisation ist ein Ort der aktiven Teilhabe und Mitwirkung für alle Mitarbeitenden. Sämtliche Mitarbeitende können ihre Ideen, Anregungen oder Impulse einbringen und so Mitverantwortung übernehmen und zum Wohl des Unternehmens beitragen. Die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Organisation steigt, und die Weisheit der Vielen wird genutzt.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... macht alle wesentlichen und kritischen Daten für Mitarbeitende transparent, leicht einsehbar und verständlich.
... lässt die Führungskräfte durch die Mitarbeitenden legitimieren und evaluieren.
... ermöglicht den einzelnen Teams ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit.
... ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich mit ihren Interessen, Beiträgen oder Impulsen einzubringen und mitzuentscheiden.

C | MITARBEITENDE

SOULBOTTLES

ARBEIT AN DER ARBEIT

Auch bei GWÖ-Unternehmen ist es eine Ausnahmeerscheinung, dass ein Unternehmen bei den Schlüsselindikatoren für C4, Anteil der von den Mitarbeitenden legitimierten Führungskräfte und Grad der Transparenz bei kritischen und wesentlichen Daten, die volle Punktzahl erreicht. **soulbottles wurde 2012 als Berliner Sozialunternehmen gegründet, mit dem Ziel „ehrliche“, 100 Prozent plastikfreie Trinkwasserflaschen in die Welt zu bringen und damit die Welt nachhaltiger, fairer und plastikfreier zu machen.** Die erste Flasche wurde über Crowdfunding finanziert. Heute haben die mittlerweile 70 Mitarbeitenden bereits über eine Million Flaschen produziert – und genauso viel Euro an Trinkwasserprojekte in Nepal gespendet. Denn das Unternehmen hat eine konkrete Vision: „Alle Menschen handeln gerne sozial-ökologisch nachhaltig, konsumieren ohne den Planeten unnötig zu belasten und haben Zugang zu sauberem Trinkwasser.“ Diese leitet alle Entscheidungen und ist festgeschrieben, ebenso wie die Tatsache, dass Gewinne reinvestiert werden müssen.

soulbottles gehört den Mitarbeitenden selbst, die über die soulmates GbR 97 Prozent der Anteile halten. Diese Rahmenbedingungen sind über eine Beteiligung der Purpose Stiftung für immer festgelegt: „Wir wollen, dass Führung nicht ein paar Wenige übernehmen, sondern dass alle in ihren Bereichen autonom mit unternehmerischem Geist loslegen können“. Schon früh hat sich soulbottles ein eigenes 'Betriebssystem' auf Grundlage von Holacracy sowie Gewaltfreier Kommunikation gegeben.

Holacracy bedeutet, das Unternehmen stellt keine hierarchische Pyramide dar, es gibt keine Führungs-



C4 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

#ecogoodpractice

soulproducts GmbH | soulbottles

Branche: Handel und Gewerbe

Mitarbeitende: 43 (VZÄ)

Ort: Berlin (DE)

www.soulbottles.de



„Wir wollen uns als ganzer Mensch zeigen können, mit allem was so da ist, und trotzdem unsere Aufgaben wirklich ernst nehmen und Dinge massiv voranbringen.“ © soulbottles

kräfte im klassischen Sinne. Alle Aufgabenbereiche sind in Rollen aufgeteilt. Rollen haben einen Zweck und mehrere Zuständigkeiten. Diese werden von der Person ausgefüllt, die aktuell am besten dafür geeignet scheint. Operative Entscheidungen liegen grundsätzlich dort. **Entscheidungen, die Mitglieder kollektiv betreffen, wie etwa Budgets, das Lohnsystem, Einstellung und Entlassung von Kolleg*innen, betriebliche Innovationen, aber auch strategische Entscheidungen werden in strukturierten Meeting-Prozessen über die „integrative Entscheidungsmethode“ getroffen.** Diese Methode erlaubt es allen, eine so genannte „Spannung“, die eine Lösung fordert, in den monatlich stattfindenden Governance-Prozess einzubringen. Spannungen können nicht per Veto oder Mehrheitsentscheid zum Verstummen gebracht, sondern müssen über Lösungsvorschläge und gegebenenfalls weitere Einwände integriert werden. Hier greift eine Moderation, die auf gleiche Rederechte und qualifizierte Einwände achtet. Denn jede/r muss sich mit Einwänden auf die

Perspektive der von ihr/ihm ausgefüllten Rolle beschränken. Persönliche oder landläufige Meinungen kommen nicht zum Zuge. **Die Entscheidung wird daran gemessen, ob sie die Unternehmensvision fördert.** Rollen sind in Kreisen organisiert. Es gibt einen Oberkreis für die Gesamtstrategie, den General Company Circle (GCC). Über die in den Kreisen gewählten Rep Links sind alle Mitglieder der Organisation im GCC vertreten oder können sich zu einer Entscheidung einladen lassen. Umgekehrt werden die Lead Links vom Oberkreis in alle anderen Kreise entsendet, um dort Entscheidungen zu kommunizieren sowie Feedback und Einwände zu ermöglichen. Unterkreise entscheiden selbst, welche Rollen es gibt. Die Rollen werden von Lead Links besetzt. **Die Spannung, eine Rollenbesetzung nicht gut zu finden, kann von allen in den Governance Prozess eingebracht, und dort entschieden werden.** Das gilt auch für die Besetzung der Rolle Geschäftsführung. **Transparenz ist nicht nur für Entscheidungen, sondern in der täglichen Zusammenarbeit wichtig, damit sich alle**

betroffenen Mitarbeitenden auf Veränderungen einstellen und im Bedarfsfall einen Einwand formulieren können. In jedem Kreis arbeitet eine gewählte Rolle Sekretär*in, um laufende Prozesse und Projekte online zu dokumentieren. Auch unternehmensweite Indikatoren, Impact Matrix und die betriebswirtschaftliche Analyse können eingesehen und kommentiert werden. Die Rolle Controlling hat die Aufgabe, die Unternehmensentwicklung allen Mitgliedern, auch wenn sie weniger betriebswirtschaftlich affin sind, verständlich zu machen. Das soul-Universum bietet noch mehr als eine ausgeklügelte Organisationsform. **Alle Mitglieder werden in die Methode der Gewaltfreien Kommunikation eingeführt, die dabei hilft, Konflikte anzusprechen oder im Voraus zu entschärfen.** Es gibt regelmäßige freiwillige 'Personal Relations' Treffen die von der Rolle Mediator*in moderiert werden. Die Mediation kann von Mitgliedern zur Unterstützung bei Konfliktklärungen angefragt werden.