



Interview mit Jan Sievers, HR Pioneers

„Es muss das Commitment da sein, ehrlich mit sich zu sein“

Siegel und Zertifikate für Nachhaltigkeitsmanagement gibt es inzwischen für viele Branchen, Prozesse und Produkte. Bei der Auswahl kommt es nicht darauf an, gut aussehen zu wollen, findet Jan Sievers, Agile Management Consultant bei HR Pioneers. Im Gespräch mit CONSULTING.de erläutert er, warum sich sein Unternehmen für das Testat der „Gemeinwohl-Ökonomie“ entschied, wie der Auditierungsprozess ablief und mit welcher Haltung ihn Unternehmen angehen sollten.



Viel Arbeit, aber erfolgreich: Ein Teil des Teams der HR Pioneers freut sich über die erste Gemeinwohl-Bilanz der Organisationsberatung. (Bild: HR Pioneers)

Aus welchen Motiven haben sich HR Pioneers für das Testat der Gemeinwohl-Ökonomie entschieden?

Jan Sievers: Wenn wir uns die Welt anschauen, sehen wir, dass die Menschheit sich in vielen Bereichen anders aufstellen muss. Der Denkmusterwechsel, welcher der Gemeinwohl-Ökonomie

zugrunde liegt – von der Gewinnorientierung hin zur Gemeinwohlorientierung – sorgt aus unserer Sicht für diese dringend notwendigen Veränderungen in allen Bereichen gleichzeitig, ob Bildung, Arbeit sowie Gesundheits- und Gemeinwesen. Damit hatten sich bei den HR Pioniers einzelne Kolleg:innen schon seit einiger Zeit auseinandergesetzt. Als bei einer SWOT-Analyse die Frage aufkam, wie wir uns als Unternehmen zukunftsfähig aufstellen wollen, wurde schnell klar:

Wir wollen einen Paradigmenwechsel mit herbeiführen. Und die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung entsprechen unserer Haltung. Viele davon leiten uns in der Konzeption unserer Angebote in Training und Beratung.

Welche Rolle spielte die Kundenseite bei Ihrer Entscheidung?

Jan Sievers: Uns liegt eine vertrauensvolle und aufrichtige Zusammenarbeit am Herzen. Daher möchten wir unseren Kund:innen zeigen, dass unsere nach außen kommunizierte Vision, unsere Werte und Ausrichtung, mehr als Worte sind. Mit der Bilanzierung nach der Gemeinwohl-Ökonomie ist uns das möglich. Generell finden wir es großartig, dass mit der Gemeinwohl-Bilanz eine ethische Bewertung eines Unternehmens einhergeht. Sie gibt Kund:innen die Möglichkeit, Unternehmen beurteilen zu können, was deren Agieren hinsichtlich der Mitarbeitenden, der Umwelt und der eigenen Werte angeht. Immer mehr fließt das in die Kaufentscheidung ein – und das ist gut so.

Schauen Sie sich ihrerseits an, wie nachhaltig und gemeinwohlorientiert potenzielle Kunden aufgestellt sind?

Jan Sievers: Wir beschäftigen uns zwar sehr detailliert mit Unternehmen, die auf uns bezüglich einer möglichen Zusammenarbeit zugehen und mit denen wir noch keine Erfahrung aus gemeinsamen Projekten haben. Wir schauen uns zum Beispiel die Unternehmensdarstellung auf der Website an. Es gibt bei uns jedoch keinen Fragen- oder Kriterienkatalog, das heißt, wir fragen nicht gezielt nach CSR-Aktivitäten und ähnlichem. Gleichzeitig sind wir als Beratungskollektiv sehr sinngetrieben und immer dort, wo Unternehmen sich aktiv im Sinne des Gemeinwohls einsetzen und das nach außen darstellen, steigt tendenziell das Interesse unserer Pionier:innen, gemeinsam mit Kund:innen die Arbeitswelt zu revolutionieren.

Wurden auch andere Siegel wie „Nachhaltiges Unternehmen (DIQP)“ in Betracht gezogen?

Jan Sievers: Wir haben uns nicht mit anderen Zertifizierungen auseinandergesetzt. Unser Ansinnen ist es nicht, ein Siegel an die Wand zu hängen. Uns geht es vielmehr darum, unsere Vision einer anderen Arbeitswelt konsequenter umzusetzen. Die Arbeitswelt hängt extrem eng mit dem Wirtschaftssystem zusammen. Wirtschaften anders zu denken ist somit eine essenziell wichtige Angelegenheit.

Die GWÖ hat uns gerade deswegen überzeugt, weil sie eben kein Siegel vergibt, sondern eine Bewegung ist, die das Wirtschaften verändern will.

Wie verlief der Prozess von der Erstellung des ersten Berichts über die externe Prüfung zum Testat?

Jan Sievers: Vorweg: Bei der Gemeinwohl-Bilanzierung hat man die Möglichkeit, eine Vollbilanz zu absolvieren oder die sogenannte Kompaktbilanz. Letztere ist eine abgespeckte

Variante, welche die meisten Unternehmen erst einmal wählen. Wir haben uns jedoch für die Vollbilanz entschieden. Bei dieser werden deutlich mehr Fragen gestellt.

Für den Prozess haben wir eine Begleitung durch eine Gemeinwohlberaterin hinzugezogen. Es war eine große Herausforderung, in unseren vollen Kalendern Termine zu finden. Doch wir haben es geschafft, an jedem Thema crossfunktional zu arbeiten. Fast alle Kolleg:innen sind an dem Prozess inhaltlich beteiligt gewesen. Das ist wichtig, weil bei der Bilanz, das Bewusstsein jeder:s einzelnen Mitarbeitenden für die Gemeinwohlorientierung im Vordergrund steht.

Das externe Audit selbst war weniger eine Prüfung als eine intensive Auseinandersetzung mit unserem Unternehmen und ein weiterer Bewusstmachungsprozess. Unsere Auditorin Ulrike Häußler von [TeamWeitblick](#) hat mit sicherem Gespür unsere Schmerzpunkte berührt – etwa das Thema „Selbstorganisation und Gesundheit“. Uns ist nochmals klar geworden, wie wichtig es ist, dass jede:r Einzelne gut auf sich aufpasst. Insgesamt war die Auditierung für uns sehr arbeitsintensiv, aber auch sehr fruchtbar im Dialog.

Über die Gemeinwohl-Ökonomie

Die [Gemeinwohl-Ökonomie](#) ist ein Wirtschaftsmodell, dessen oberstes Ziel das gute Leben für alle ist. Kerngedanke ist auch, dass Unternehmen, die nachhaltig und sozial wirtschaften, davon Vorteile haben sollten. Insgesamt unterstützen bereits 2000 Unternehmen dieses Modell. Die Bewegung ist weltweit aktiv und organisiert sich in Regionalgruppen und Vereinen. Über 500 [Unternehmen](#) haben bereits eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt. Diese enthält die Beschreibungen der Unternehmens-Aktivitäten in Bezug auf 20 Gemeinwohl-Themen.

GEMEINWOHL-MATRIX 5.0				
WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ-PARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Quelle: Matrix Entwicklungsteam (Hrsg.): [Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 Vollbilanz](#), 2017 / Grafik: cardamom.

Bezüglich welcher Punkte haben Sie noch Verbesserungsbedarf und müssen eventuell nachjustieren?

Jan Sievers: Wir haben viele Verbesserungspotenziale gefunden. Hier bedarf es ganz klar noch einer Priorisierung: Wir müssen schauen, was für uns der größte Hebel ist. Auch müssen wir viel mehr Daten sammeln und transparent machen. Da wir stetig wachsen, ist das ein wichtiger Schritt, um weiter den Überblick zu behalten. Alle Ideen stehen in unserem Bericht. So kann man uns auch daran messen – und sich inspirieren lassen.

In Sachen ökologischer Nachhaltigkeit sind wir noch am Anfang. Zwar gibt es viele Einzelinitiativen der Mitarbeitenden wie etwa der Einkauf von fair gehandeltem, in Köln geröstetem Bio-Kaffee oder Goldeimer-Toilettenpapier im Büro. Oder bei den Berater:innen die Mehrfachverwendung von PostIts und die Anreise bevorzugt per öffentlichen Verkehrsmitteln. Es fehlen jedoch übergeordnete sichtbare Werte vom Unternehmen aus.

Das ist etwas, wo wir insgesamt nachjustieren müssen: Prinzipien ableiten, als Gesamtunternehmen eine Haltung einnehmen und strukturiert danach handeln. Beim Wert Transparenz und Mitentscheidung waren wir hingegen über alle Berührungsgruppen direkt vorne dabei – das ergibt sich durch unser Beratungsfeld des agilen Arbeitens und damit durch unsere Leidenschaft für diese Dinge.

Gibt es eher feste Kriterien für die Bilanzierung, oder können auch unternehmensindividuelle Nachhaltigkeitsinitiativen/Verhaltens- und Führungsweisen angerechnet werden?

Jan Sievers: Vorausschicken möchte ich hier, dass die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung ja von ehrenamtlicher Initiative getragen wird. Perfektionismus ist da nicht zu erwarten, und so ist auch die Bilanz als Rahmenwerk keinesfalls fertig. Sie wird immer wieder überarbeitet – was gut zu der agilen Haltung der HR Pioneers passt.

Statt fester Kriterien gibt es bei der Gemeinwohl-Bilanzierung Fragen, verpflichtende Indikatoren und Bewertungs-Stufen. Hier war in der Tat Einiges schwierig auf uns anzuwenden, da die Fragen und Bewertungen auf hierarchische Strukturen ausgerichtet sind, die bei uns als agiles Beratungsunternehmen nicht existieren.

Wir haben es darüber lösen können, dass wir sehr ausführlich über unsere Haltung, die Entstehung von Prozessen, unsere Art zu arbeiten geschrieben haben. So berichten wir in der Bilanz unter anderem von unserem Kulturkompass, unserem Organisationsdesign, der verteilten Führung, aber auch der emotionalen Stabilität unserer Mitarbeitenden zu Pandemiezeiten.

Was sind Ihre Tipps und Hinweise für andere Unternehmen, die erwägen, sich nach der Gemeinwohl-Ökonomie zertifizieren zu lassen?

Jan Sievers: Es muss das Commitment da sein, ehrlich mit sich zu sein, sonst ergibt das Ganze schlicht keinen Sinn. Denn es geht nicht darum, sich möglichst gut darzustellen, sondern sehr genau den aktuellen Stand im Unternehmen in Bezug auf die Werte der GWÖ zu erkunden. Der Prozess bringt vieles ans Licht. Und er ist mit dem Bericht auch nicht abgeschlossen. Im Anschluss geht es daran, die Verbesserungspotenziale umzusetzen. Für diese ständige Weiterentwicklung muss ein Unternehmen bereit sein!

Welches Feedback gibt es von Kunden und Stakeholdern auf die Zertifizierung?

Jan Sievers: Wir haben bisher noch keine proaktive Kommunikation gestartet, daher haben wir nur vereinzelt Feedback erhalten. Es lässt sich feststellen, dass wir eine gewisse Anerkennung erhalten – insbesondere von denen, die sich selbst bereits eingehender mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Viele andere Unternehmen können sich - Stand heute - nur bedingt etwas unter der Gemeinwohlorientierung vorstellen.

Wir sind aber davon überzeugt: Konkrete Ergebnisse wie die unserer Gemeinwohl-Bilanz und der stetige Dialog zur Gemeinwohlorientierung helfen dabei, weiter für die Thematik zu sensibilisieren.

Über Jan Sievers



Jan Sievers ist seit etwa fünf Jahren bei der [HR Pioneers GmbH](#) als Agile Management Consultant tätig. Sein Schwerpunkt liegt auf der Begleitung agiler Transformationen. Als Fan agiler Werte & Prinzipien treibt Jan die Operationalisierung ebendieser im Kontext der Zusammenarbeit an. Das spiegelt sich insbesondere in Themen rund um vernetztere Organisationsstrukturen und verteilte Führungsansätze wider. Zudem organisiert er das Netzwerk mit Kooperationspartner:innen und Freiberufler:innen,

Quelle: Interview in [consulting.de](#) /re | veröffentlicht am: 06.04.2022

<https://www.consulting.de/hintergruende/themendossiers/nachhaltiges-beraten-nachhaltiger-berater/einzelansicht/es-muss-das-commitment-da-sein-ehrlich-mit-sich-zu-sein/>