

visuellverstehen

Gemeinwohl von A bis Z

26 Tipps
für das Arbeiten
von heute



natürlich oekom!

Mit diesem Buch halten Sie ein echtes Stück Nachhaltigkeit in den Händen. Durch Ihren Kauf unterstützen Sie eine Produktion mit hohen ökologischen Ansprüchen:

- 100 % Recyclingpapier
- mineralölfreie Druckfarben
- Verzicht auf Plastikfolie
- Kompensation aller CO₂-Emissionen
- kurze Transportwege – in Deutschland gedruckt

Weitere Informationen unter www.natürlich-oekom.de
und #natürlicheoekom



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

© 2023 oekom verlag, München

oekom – Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH
Goethestraße 28, 80336 München

Umschlagabbildung und Illustrationen: Rebelzer
visuellverstehen.de/insights/rebelzer

Konzeption, Design und Satz: visuellverstehen GmbH

Fotos: Lars Franzen, Kaike Tappe, visuellverstehen GmbH

Korrektur: Maike Specht

Umschlaggestaltung: visuellverstehen GmbH

Stand der redaktionellen Inhalte: Oktober 2023

Druck: CPI books GmbH, Leck

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-98726-061-2

<https://doi.org/10.14512/9783987262920>

E-ISBN 978-3-98726-292-0



visuellverstehen

Gemeinwohl von A bis Z

26 Tipps für das Arbeiten von heute





Zur Autorin

Die Digitalagentur visuellverstehen schafft innovative Digital- und Designlösungen mit besonderem Fokus auf das Gemeinwohl. Seit der Gründung im Jahre 2012 werden bei jeder Entscheidung immer auch ethische und ökologische Überlegungen berücksichtigt. Heute zählt das Unternehmen 30 Beschäftigte.

GWÖ-Punktzahl (Re-Bilanzierung 2021/22): 476

Inhalt

Das muss doch auch anders gehen!	9
Einordnung	11
GWÖöööööööhhhh... Was ist das überhaupt?	13
Gemeinwohl-Matrix	22
A bis Z	27
Agil arbeiten	29
Barrieren abbauen	33
Culture & People (wie wir arbeiten)	37
Diversität ermöglichen	41
Effektive Klimaschutzstrategie entwickeln	45
Förderung von Talenten	51
Gerechtigkeit und Solidarität sichern	55
Hunger und Durst stillen	59
Individuelle Bedürfnisse berücksichtigen	63
Jubiläen und andere Feiern	67
Kooperationen statt Konkurrenz	71
Lieferketten prüfen	75
Menschenwürde achten	81

Nachhaltigkeit auch in sozialen Bereichen	
vorleben und einfordern	87
Open Friday und Co.	91
Pro bono arbeiten	97
Qualität sichern	101
Regionalität unterstützen	105
Stärken stärken	109
Teambonus (und andere finanzielle Unterstützungen)	113
Unabhängig bleiben (oder werden?)	117
vv ist überall	121
Wachstum mit Augenmaß	125
X-Ray-Vision: der Röntgenblick	131
Yamens Weg	135
Zusammen entscheiden	139
476	143

**Das
muss
doch
auch
anders
gehen!**

Unter diesem Ansatz gründeten die Brüder Malte und Sören Riechmann im Jahr 2012 visuellverstehen. Gemeint war neben ihrem Streben nach hoher Qualität in den Bereichen Design und Softwareentwicklung auch der Sinn dahinter. Die Überlegung: Wie können wir als Digitalagentur einen konstruktiven Beitrag zur Gesellschaft leisten? Oder diese im besten Fall sogar positiv verändern?

Denn dass es aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Sicht nicht ewig wie bisher weitergehen kann, war den beiden schon damals klar. Und sie schlugen eine für die Kreativszene untypische Richtung ein – die eines gemeinwohlorientierten Unternehmens.

Zunächst geschah dies intuitiv, indem rational gewirtschaftet und bei der Projektauswahl auf ethische Aspekte geachtet wurde. Darüber hinaus floss das ökologische Bewusstsein in jede ihrer Entscheidungen mit ein – auch in die wirtschaftlichen. Daran hat sich seit der Gründung nichts geändert. An den Rahmenbedingungen hingegen schon: Mittlerweile sind bei visuellverstehen rund 30 Teammitglieder beschäftigt, der jährliche Umsatz liegt bei über zwei Millionen Euro netto, und in der Gemeinwohl-Ökonomie hat das Team vor einigen Jahren einen theoretischen und praktischen Rahmen für sein Engagement gefunden, der sowohl intern als auch nach außen seinen Einfluss zeigt.

Ein aufrichtiges Bekenntnis zu den GWÖ-Grundsätzen wirkt sich positiv auf das direkte Umfeld sowie die Gesellschaft als Ganzes aus, so die feste Überzeugung. Daher hat sich visuellverstehen 2022 bereits zum zweiten Mal einer GWÖ-Bilanzierung unterzogen. Die misst nicht nur den Istzustand, sie hilft

auch bei der Formulierung eines Wunschzustandes – und zeigt, wie weit das jeweilige Unternehmen davon noch entfernt ist. In diesem Buch möchten wir einige der Teilbereiche der Gemeinwohl-Ökonomie aufzeigen und anhand praktischer Beispiele zeigen, wie mit kleinen und großen Schritten eine neue und bessere Arbeits- und Wirtschaftsethik realisiert werden kann. Denn es geht auch anders.

Einordnung

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Entscheidungsträger*innen in Unternehmen und anderen Organisationen. Wir sind davon überzeugt, dass wir das letzte Jahrzehnt erfolgreich genutzt haben, eine ökonomisch, ökologisch und sozial gelingende Unternehmung aufzubauen. Dafür haben wir als Team neue Wege beschritten, uns quergestellt und vermeintlich festgefahrene Strukturen aufgebrochen. Auf dem Weg dahin haben uns Tipps, Austausch und Lektüren anderer Firmen Anreize gegeben.

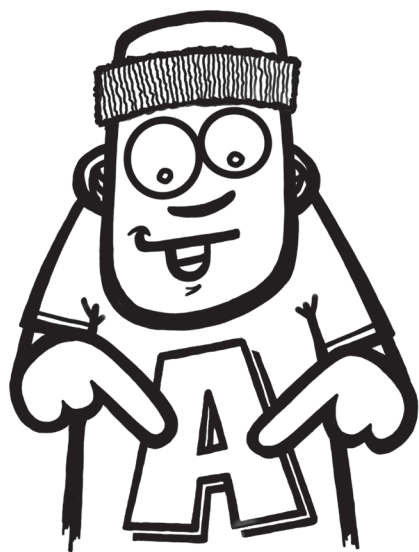
Wir würden uns freuen, wenn dieses Buch Anstöße zum neuen Wirtschaften bietet, und blicken einem Austausch zu diesen Themen entgegen.

Diese Lektüre soll nicht als strenge Blaupause, welche auf alle Organisationen übertragbar ist, verstanden werden. Jede*r Leser*in ist eingeladen, die für sich relevanten Inhalte herauszunehmen, auszuprobieren und nach Belieben zu adaptieren.

Wir werden uns nicht auf den positiven Ergebnissen der GWÖ-Bilanzierung ausruhen, sondern gemäß unseren Werten gemeinsam mit Mitarbeitenden, Kund*innen und Lieferant*innen weiter vorangehen – auf dem Weg zu einem nachhaltigen, fairen und bewussten Umgang mit unseren Ressourcen.

Panta rhei

A bis Z



Agil arbeiten

Der Begriff „Agilität“ ist zumindest im Bereich der Softwareentwicklung hinreichend und seit über 20 Jahren bekannt. An einem Wochenende im Februar 2001 traf sich eine kleine Gruppe von Softwareentwicklern im Skigebiet Wasatch Mountains im amerikanischen Bundesstaat Utah. Sie waren zusammengekommen, weil sie ein Problem erkannt hatten: Die Prozesse in der Softwareentwicklung waren zu dokumentationsbasiert und zu schwerfällig.

Der Hintergrund: Projekte in diesem Bereich komplett durchzuplanen, ist extrem aufwendig und oft gar nicht möglich, weil ständig Unvorhergesehenes passiert. Dies führt immer wieder zu Missverständnissen und unerfüllten Erwartungen zwischen der Entwicklung und anderen Projektbeteiligten. Je umfangreicher das Projekt, desto komplexer die Planung, Architektur und die Umsetzung. Anforderungen, Herausforderungen und zur Verfügung stehende Ressourcen verändern sich ständig und sind am Anfang eines Projektes nie komplett absehbar.

Aus den Diskussionen in den Bergen Utahs entstand ein von allen unterzeichnetes symbolisches Manifest, das auch 22 Jahre später nicht an Aktualität eingebüßt hat. Es besteht aus vier Grundsätzen:

- Menschen und die Interaktionen zwischen ihnen haben mehr Bedeutung als Prozesse und die verwendeten Tools.
- Die Funktionalität der Software ist wichtiger als die Dokumentation.
- Eine gute Zusammenarbeit mit Kund*innen ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Eine Reaktion auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Die konkrete Umsetzung

Anstatt des Versuches einer großen Planung zu Beginn des Projektes, der eine lange Umsetzungsphase folgt, werden in unserer Softwareentwicklung beliebig viele Iterationen durchgeführt, das heißt, wir nähern uns einer Lösung schrittweise durch das mehrfache Wiederholen gleicher oder ähnlicher Handlungen. Es wird immer nur die nächste Iteration (auch Sprint genannt) geplant, umgesetzt und reflektiert. Durchgeführt werden die Iterationen von kleinen, autonomen Projektteams, die sich aus Menschen von visuellverstehen und von Kund*innenseite zusammensetzen. In der Regel hat eine Iteration eine Länge von zwei Wochen.

Als probates Mittel, um den Überblick über die Entwicklungen zu behalten, haben sich in unserem Fall Kanban-Boards erwiesen – ein Tool, mit dem Aufgaben visualisiert und begrenzt werden können. Es hilft mithilfe von Karten und Spalten, die tägliche Arbeit zu strukturieren und Schritt für Schritt erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Was ist die Aufgabe? Wie weit sind wir? Was soll in der nächsten Iteration geschehen?

Vertrauen ist das A&O

Agil zu arbeiten, lässt sich auf viele andere Bereiche, Branchen und Unternehmen übertragen. Ein wichtiger Teil – neben der

ständigen Reflexion – ist, dass Teams befähigt werden, autonom Ziele zu setzen und Entscheidungen zu treffen. Grundsätzlich geht es dabei darum, dass sich Unternehmen kontinuierlich an komplexe Rahmenbedingungen anpassen können, sofern dies nötig ist. Im Marketing, in der IT oder der Personalabteilung sind agile Strukturen beispielsweise nützlich, während es andere Bereiche und Branchen gibt, in denen starre Strukturen sowie möglichst effiziente und stabile Prozesse alternativlos sind – in der Produktion oder dem Einkauf etwa.

Erste Voraussetzung für eine Umstellung hin zu agilem Arbeiten ist die Offenheit gegenüber der Veränderung. Für Führungskräfte bedeutet es beispielsweise, dass sie teilweise ihre Entscheidungsbefugnis abgeben müssen – für Mitarbeitende hingegen mehr Verantwortung. Das erfordert ein Höchstmaß an Vertrauen in die Projektteams und in die einzelnen Mitarbeitenden.

Ein guter Beginn wäre in vielen Fällen, einzelne Unternehmensbereiche (oder auch nur Teile davon) agil aufzustellen, die Erfahrungen zu sammeln und zu reflektieren – ein erster Sprint sozusagen – ganz im Sinne des Agilen Manifests.

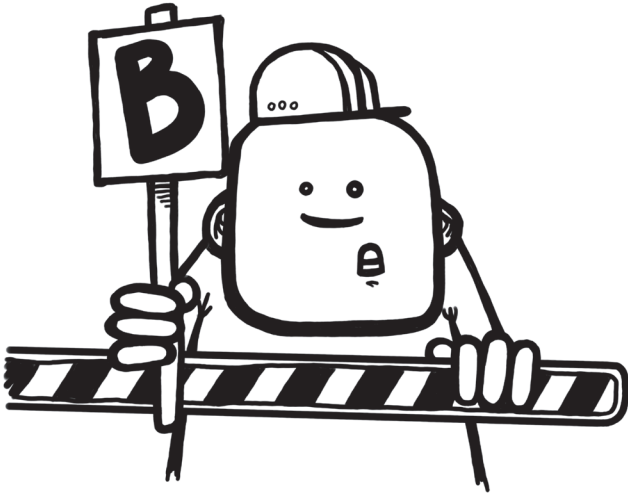
————— How to

Lernen Sie loszulassen. Bieten Sie Spielraum. Vertrauen Sie auf die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden. Agile Arbeitsmethoden bieten den Rahmen; die Ergebnisse werden Sie verblüffen.

————— Gemeinwohl-Matrix

C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz

C1.1 Mitarbeitendenorientierte Unternehmenskultur



Barrieren abbauen

Als Digitalagentur sind wir gut darin, Barrieren zu überwinden. Voraussetzung dafür ist zunächst einmal, diese als solche zu erkennen. An der Haustür ist das noch relativ einfach: Um alle Menschen willkommen heißen zu können, benötigt es Treppen, Rampen oder Fahrstühle sowie optische, auditive oder haptische Signale. Doch bei der Gestaltung von Brandings und Digitalprodukten wie Apps oder Websites ist es für die meisten schon etwas herausfordernder, Barrieren zu erkennen.

Inklusive Produkte

Um eine Website oder eine Webanwendung möglichst gut zugänglich für alle Nutzenden zu machen, müssen unterschiedliche Gewerke eng zusammenarbeiten. Durch eine klare Struktur und verständliche, intuitiv erreichbare Inhalte helfen unsere Entwickler*innen sowie unsere UI/UX-Designer*innen Menschen mit unterschiedlichsten Voraussetzungen dabei, sich eigenverantwortlich und unabhängig im Internet bewegen zu können.

Vieles zu beachten

Barrierearme Websites ermöglichen Menschen mit Einschränkungen jeglicher Art die digitale Teilhabe und stärken die Zufriedenheit der Kund*innen. Mittlerweile belohnen auch Suchmaschinen barrierearme Seiten mit einer guten Platzierung in der Suche. Darüber hinaus werden die Anforderungen aus dem neuen Barrierefreiheitsstärkungsgesetz erfüllt, das ab dem 28. Juni 2025 anzuwenden ist. In der Gestaltung gibt es diesbezüglich ebenfalls einiges zu beachten, vom Kontrast der Farben bis zur Lesbarkeit der Texte – sowohl inhaltlich als auch bei der Wahl der Schriftarten.

Leichte Sprache

Um auch Menschen mit kognitiven Einschränkungen oder einer anderen Muttersprache als Deutsch anzusprechen, haben wir einen Teil unserer Website in „Leichter Sprache“ verfasst – einer Ausdrucksweise mit festen Regeln, die auf besonders einfache Verständlichkeit abzielt.

————— How to

Ob Dienstleistung oder Produktentwicklung: Achten Sie darauf, möglichst wenige Menschen auszuschließen. Setzen Sie sich intensiv mit dem Thema auseinander, um Barrieren zu erkennen, die für Sie persönlich vielleicht gar keine darstellen. So tragen Sie Ihren Teil zu einer barrierefreien und inklusiven Gesellschaft bei.

————— Gemeinwohl-Matrix

D1.2 Barrierefreiheit

E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Leichte Sprache

Informationen über visuellverstehen in Leichter Sprache:

visuellverstehen will:

Viele Menschen sollen uns gut verstehen können.

Darum hat visuellverstehen diesen Text in Leichter Sprache geschrieben.

Viele Menschen können Texte in Leichter Sprache nämlich besser lesen.

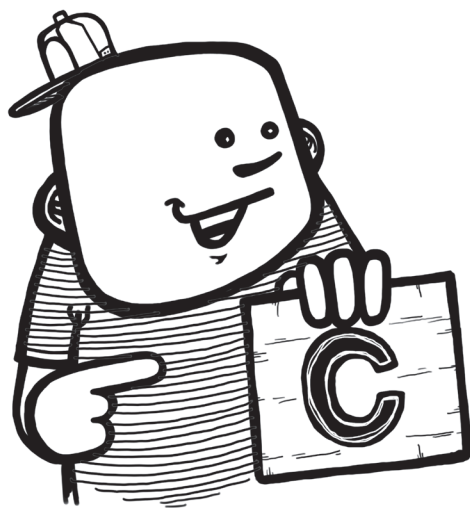
Und besser verstehen.

Zum Beispiel Menschen mit Lern-schwierigkeiten.

Aber Texte in Leichter Sprache sind für alle Menschen einfacher.

In dem Text steht:

- Was ist visuellverstehen?
- Was macht visuellverstehen?
- Wie arbeitet visuellverstehen?
- Das findet visuellverstehen wichtig



Culture & People

(wie wir arbeiten)

Selbstständigkeit und Eigenverantwortung stehen bei uns hoch im Kurs. Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden und haben vor einiger Zeit gemeinsam mit ihnen ein Wertepapier entwickelt, an dem wir uns täglich orientieren – im Umgang miteinander und in unserer Zusammenarbeit mit den Kund*innen. Dies wird laufend auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls erweitert oder aktualisiert. Warum das wichtig ist? Durch das gemeinsame Verfassen von Werten stellen wir sicher, dass alle Mitarbeitenden hinter ebendiesen stehen.

Teilhabe verstärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und vergrößert die Loyalität. Dies spiegelt sich letztlich in einer niedrigen Fluktuation und einer überdurchschnittlichen Zufriedenheit wider. Umfragen im Zuge der Gemeinwohl-Bilanzierung sowie ein Punkteschnitt von 4,7 bei einer Höchstnote von 5 auf der Bewertungsplattform für Arbeitgebende kununu bestätigen dies in unserem Fall.

Dies sind unsere 8 Werte:



Qualität: Wir sind davon überzeugt, dass jedes Produkt höchsten Qualitätsstandards entsprechen muss. Deshalb achten wir bei unseren Projekten auf alle Details.



Neugierde: Durch Neugierde beobachten wir aufmerksam, verlassen altbekanntes Terrain und erweitern unseren Horizont. Durch sie setzen wir Erfahrungen in neue Relationen zueinander und nutzen Möglichkeiten, die uns zuvor unbekannt waren.



Vertrauen: Für uns sind ehrliche Beziehungen auf Augenhöhe selbstverständlich. Wir agieren aufrichtig, fair und transparent. Deshalb legen wir großen Wert auf einen persönlichen Kontakt. Diese Haltung erwarten wir auch von unseren Kund*innen.



Individualität: Wir berücksichtigen die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kund*innen, hinterfragen diese und finden gemeinsam die beste Lösung. Durch Erfahrung und Leidenschaft entstehen maßgeschneiderte Produkte mit persönlichem Charakter, auf die beide Seiten stolz sind.



Umsicht: Wir sind und bleiben zuverlässig und authentisch. Unsere Arbeit und unser Handeln fußen auf nachhaltigen Entscheidungen – ökologisch, gesellschaftlich und ökonomisch.



Ganzheitlichkeit: Wir entdecken, konzipieren, gestalten, texten, entwickeln, koordinieren und realisieren. In interdisziplinären Teams betreuen wir unsere Projekte stets ganzheitlich. Nur so werden wir der Vielseitigkeit und Dynamik moderner Kommunikation gerecht.



Reflexion: Wir reflektieren die Ergebnisse unserer Arbeit regelmäßig und gleichen sie mit neuen Entwicklungen und Erfahrungen ab. Wir leben eine ehrliche und offene Feedback-Kultur, die Fehler nutzt, um aus ihnen zu lernen und unsere Arbeit kontinuierlich zu verbessern.



Zusammenarbeit: Wir legen großen Wert auf ein heterogenes Team, das homogen zusammenarbeitet. Wir schätzen und respektieren die Kompetenzen, Fähigkeiten und Meinungen des Gegenübers, damit wir gemeinsam die besten Ergebnisse erzielen.

————— How to

Fragen Sie sich und Ihre Angestellten: Was ist uns wichtig? Wie wollen wir zusammenarbeiten und miteinander umgehen? Stimmen Sie es intern ab, schreiben Sie es nieder, und machen Sie es allen Mitarbeitenden zugänglich.

————— Gemeinwohl-Matrix

- | | |
|--|--|
| C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz | C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit |
| C1.1 Mitarbeitendenorientierte Unternehmenskultur | C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Work-Life-Balance |
| C1.3 Diversität und Chancengleichheit | |
| C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge | |



Diversität ermöglichen

Bei der Zusammensetzung unseres Teams achten wir sehr auf Heterogenität. Nicht aus Prinzip, sondern weil wir fest daran glauben, dass uns Verschiedenheit bereichert – fachlich wie persönlich. Daher arbeiten bei uns Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen und Wurzeln, vom klassischen Studierenden aus der Region bis zu Schutzsuchenden aus Syrien und der Ukraine. Bei uns haben sie eine neue berufliche Heimat gefunden.

Auch was das Alter angeht, sind wir sehr darum bemüht, uns breit aufzustellen, statt uns ständig zu verjüngen. Das hat mehrere Gründe: Zum einen möchten wir das Wissen und die Erfahrungen verschiedener Generationen nicht missen, und zum anderen ist es – gerade in der Kommunikationsbranche – wichtig, sich ständig die unterschiedlichen Zielgruppen vor Augen zu führen, um sie adäquat ansprechen zu können.

Dies gilt grundsätzlich für alle Mehr- und Minderheiten, ganz gleich wie es um die sexuelle Orientierung, die Geschlechtsidentität, die körperliche Verfassung oder den Glauben steht.

Bei uns sind alle Menschen willkommen, und darauf weisen wir auch in unseren Stellenausschreibungen hin.

Mehr Diversität, bitte

Liebend gerne hätten wir auch nichtbinäre Personen und einen höheren Frauenanteil in unserem Team. Letzter ist in den vergangenen Jahren zwar deutlich gestiegen, aber mit 36 Prozent (Stand September 2023) liegen wir nach wie vor deutlich unter dem gewünschten Gleichgewicht. Folgende Dinge tun wir, um weibliche Fachkräfte anzuziehen:

- Gleiche Bezahlung: Es klingt selbstverständlich, doch die traurige Wahrheit ist: In vielen Unternehmen gibt es immer noch sogenannte Gender-Pay-Gaps. Sprich: eine geringere Bezahlung weiblicher Angestellter bei gleicher Qualifikation und Arbeitsaufwand. Dies ist bei uns nicht der Fall.
- Justierbare Stundenmodelle: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nach wie vor ein Stolperstein auf dem Karriereweg vieler Frauen. Abhilfe schaffen eine hohe Flexibilität im Alltag sowie Stundenmodelle, die der jeweiligen Lebensphase angepasst sind.
- Arbeitsplatz nach Wunsch: Die Möglichkeit, remote (von zu Hause aus), hybrid (teils Homeoffice, teils Büro oder vor Ort zu arbeiten), bietet höchstmögliche Flexibilität, die gerade für Elternteile wichtig ist. → **vv ist überall** (Seite 121)
- Finanzielle Unterstützung: Neben einer fairen Bezahlung bieten wir Elternteilen einen Kita-Zuschuss von 50 Prozent sowie einen Windel- oder Schultütenbonus. Darüber hinaus bezuschussen wir die Zahlungen zur betrieblichen Altersvorsorge mit 100 Prozent.

visuellverstehen im Branchenvergleich

Bei uns im Team



Werbung, Marketing, kaufmännische und redaktionelle Medienberufe

(Anteil bei uns im Team ca. 35%)



Informatik- und andere IKT-Berufe (Informations- und Kommunikationstechnik)

(Anteil bei uns im Team ca. 65%)



Nichtbinäre Personen werden in den Statistiken nicht abgebildet. Derzeit arbeitet keine nichtbinäre Person bei visuellverstehen.

Quelle: Statista, *Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen in Deutschland am 30. Juni 2022 (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte)*

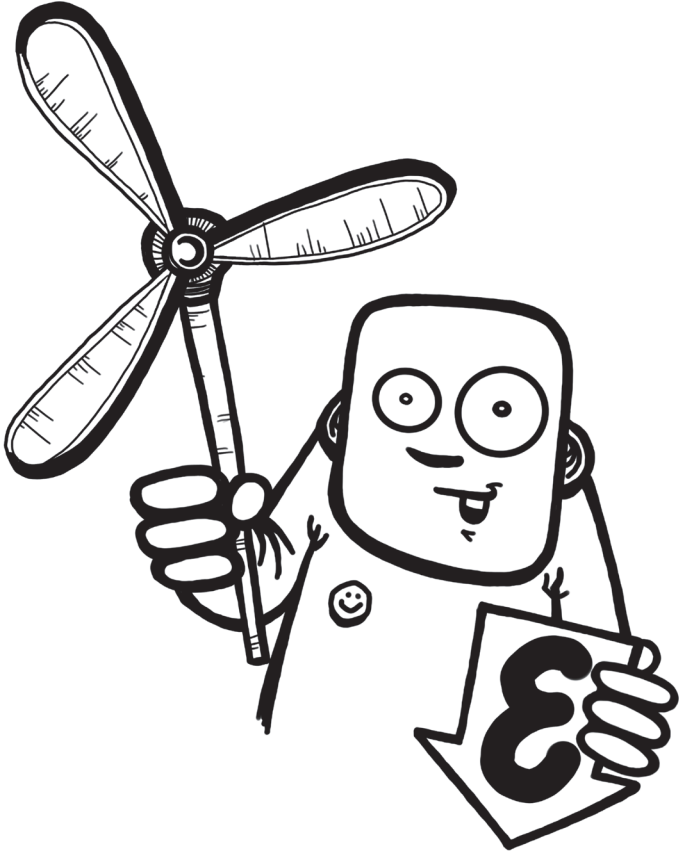
————— How to

Achten Sie darauf, dass in Ihrem Unternehmen verschiedene Persönlichkeiten zusammenkommen. Die unterschiedlichen Einflüsse und Erfahrungen haben einen hohen Wert. Sie bringen Lösungen und Sichtweisen zutage, die in einem homogenen Team oftmals nicht entdeckt werden.

————— Gemeinwohl-Matrix

C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz

C1.3 Diversität und Chancengleichheit



Ökologisch. Ökonomisch. Sozial.

Menschenwürde, Solidarität, Mitbestimmung, Transparenz sowie soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit: Die Eckpfeiler der Gemeinwohl-Ökonomie haben Einzug in die Wirtschaft erhalten.

Wer ganz genau wissen möchte, wie es im eigenen Unternehmen um diese Punkte bestellt ist, unterzieht sich einer offiziellen GWÖ-Bilanzierung, in der alle Bereiche durchleuchtet werden.

Diese schonungslose Offenlegung muss man sich erst einmal trauen. Dafür weiß man hinterher, wo man ansetzen muss: um sich zu verbessern, um nachhaltiger zu agieren und um den Mitarbeitenden noch besser gerecht zu werden.

Die Digitalagentur visuellverstehen liefert in diesem Buch einen Einblick in den Ablauf der Bilanzierung und in die Bemühungen, dabei möglichst gut abzuschneiden. Es geht um kleine und große Maßnahmen, die den Weg zum gemeinwohlbilanzierten Unternehmen ebnen. Zentral sind dabei 26 Praxistipps für ein besseres Klima – im Arbeitsalltag und auf unserem Planeten: von A wie „Agil arbeiten“ bis Z wie „Zusammen entscheiden“.

