

Angewandte Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ): Gestaltungskompetenzen zur Transformation von Unternehmen

Christoph Harrach und René Fahr

1. Zusammenfassung

In diesem Artikel wird ein Seminar zum alternativ-ökonomischen Modell der Gemeinwohl-Ökonomie für Masterstudierende an der Universität Paderborn dargestellt. Es wird gezeigt, dass dieses Lehrangebot einen Beitrag zur Förderung der Gestaltungskompetenz der Teilnehmer*innen im Sinne der Bildung Nachhaltiger Entwicklung (BNE) leistet, da es alle drei Ebenen der Kompetenzvermittlung anspricht: Wissen, Werkzeuge und Motivationen.

2. Einleitung: Nachhaltigkeit und Gemeinwohl

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals; SDG) stellt eine komplexe Herausforderung dar. Diese völkerrechtlich beschlossene Transformation fordert vor Ort unterschiedlichste Lösungen, die mit einer globalen Perspektive alle gesellschaftlichen Akteur*innen partnerschaftlich einbinden. Daher ist es besonders wichtig, dass die beteiligten Personengruppen über entsprechendes Wissen, Kompetenzen und Motivationen verfügen, um die notwendigen Veränderungen innovativ umzusetzen. Dieser Qualifizierungsanspruch wird vom Konzept der Bildung nachhaltiger Entwicklung (BNE) in verschiedenen Lernumgebungen angesprochen, als Möglichkeit, die Nachhaltigkeitsziele zu vermitteln und umzusetzen: „BNE ist somit Ziel (SDG 4.7) und Weg zugleich“ (1: 11). Die Rahmenbedingungen der BNE werden im Weltaktionsprogramm der UNESCO und durch die Roadmap der Deutschen UNESCO Kommission / DUK wie folgt definiert: „BNE befähigt Lernende, informierte Entscheidungen zu treffen und verantwortungsbewusst zum Schutz der Umwelt, für eine bestandsfähige Wirtschaft und einer gerechten Gesellschaft für aktuelle und zukünftige Generationen zu handeln und dabei die kulturelle Vielfalt zu respektieren. Es geht um einen lebenslangen Lernprozess, der wesentlicher Bestandteil einer hochwertigen Bildung ist. BNE ist eine ganzheitliche und transformative Bildung, die die Lerninhalte und -ergebnisse, Pädagogik und die Lernumgebung berücksichtigt. Ihr Ziel/Zweck ist eine Transformation der Gesellschaft“ (2: 12).

Hochschulen kommt in der Umsetzung der BNE eine besondere Bedeutung zu und „die intensive Beschäftigung mit Nachhaltiger Entwicklung stellt eine zentrale Anforderung an Hochschulen dar“ (3: 1). Unterschiedliche Netzwerke, Gremien und Institutionen wie z.B. der Rat der Nachhaltigen

Entwicklung (RNE) oder der Wissenschaftliche Beirat für Globale Umweltveränderungen (WBGU) haben Empfehlungen ausgesprochen, wie das Thema Nachhaltigkeit an Hochschulen verankert werden kann. Diese wurden im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsprojekt Hoch-N¹ systematisiert und in einem Positionspapier (3) zusammengefasst. Darin wird ein Ansatz empfohlen, der die gesamte Institution einschließt. Wenn Forschung und Lehre unter dem Dach der Nachhaltigkeit konsequent verzahnt werden, können an Hochschulen neue innovative Lösungen für eine zukunftsfähige Entwicklung gestaltet werden. Für den Transfer in die Praxis sollen „neue Partnerschaften und Kontakte mit der Wirtschaft und anderen unabhängigen Sektoren sowie mit allen Ländern zum Austausch von Technologien, Know-how und Kenntnissen hergestellt werden“ (4: 337). So können am Lernort Hochschule gesellschaftlich relevante Fragestellungen erforscht und in der Lehre für die Transformation notwendige Kenntnisse, Kompetenzen und Werte an die Studierenden als die Berufstätigen von Morgen vermittelt werden. Da Hochschulabsolvent*innen häufig als Führungskräfte in Wirtschaft und öffentlichen Verwaltungen tätig werden, kommt ihnen eine besondere Bedeutung für die Zukunft zu. Aus diesem Grund besitzt die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung in der wissenschaftlichen Ausbildung einen hohen Stellenwert für die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung. Obwohl die Herausforderungen wie Klimawandel oder Artensterben eine hohe Dringlichkeit fordern, können die Einflüsse der heutigen wissenschaftlichen Ausbildung auf die Studierenden erst in Jahren bzw. Jahrzehnten gesellschaftlich wirken. Daher müssen auch die veränderten wissenschaftlichen Lehrinhalte entsprechend als langfristig wirkend betrachtet werden (5).

Die Wirtschaftswissenschaften spielen bei der Umsetzung der Agenda 2030 eine hervorgehobene Rolle, da den Unternehmen seit Beginn des Nachhaltigkeitsdiskurses eine besondere Verantwortung zugeschrieben wird. Diese spiegelt sich auch in den politischen Forderungen wider, wie in SDG 8 und 12 explizit benannt, denn ohne die Unternehmen sind politische Nachhaltigkeitsstrategien des Bundes und der Länder und die Anforderungen der BNE nicht umsetzbar: „Nachhaltiges Wirtschaften kann nicht einfach von der Unternehmensleitung verordnet oder politisch vorgegeben werden – es will gelernt sein“ (6: 181). Aus diesem Grund kommt der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) eine Schlüsselrolle zu, da am Arbeitsort nachhaltige Innovationen und Transformationsprozesse angeregt werden, die Wettbewerbsvorteile wie z.B. Absatzsteigerung oder Reputationszugewinn bewirken können. Um diese Chancen zu nutzen, muss ein Geschäftsmodell entwickelt werden, das den wirtschaftlichen Erfolg durch soziale und ökologische Aktivitäten steigert. Dazu müssen folgende Voraussetzungen

¹ <https://www.hochn.uni-hamburg.de>

erfüllt sein: Erstens: Die betrieblichen Aktivitäten müssen auf Freiwilligkeit beruhen, d.h. die Mitarbeiter*innen müssen motiviert sein, die Transformation aktiv zu gestalten. Zweitens: Um ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln, bedarf es einer Strategie, um die Verbindung zwischen nachhaltigen Aktivitäten und dem wirtschaftlichen Erfolg zu identifizieren und zu entwickeln. Drittens: Es müssen Management-Praktiken existieren, um die Aktivitäten zu planen, durchzuführen und zu evaluieren (7).

Die zivilgesellschaftliche Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie (8) stellt mit ihrem Werkzeug der Gemeinwohl-Bilanz (GWB) ein solches Management-System bereit (9). Durch die Gemeinwohl-Bilanzierung soll der Fortschritt von Organisationen und deren Geschäftsmodellen hin zu mehr Nachhaltigkeit steuerbar und bewertbar werden. Dadurch kann wirtschaftliches Handeln stärker mit nachhaltigkeitsbezogenen Werten in Einklang gebracht werden. Besonders hervorzuheben ist bei der GWÖ, dass sie auch neue Zielsysteme in Organisationen etablieren möchte: „Das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) geht davon aus, dass nicht das Geld bzw. der monetäre Umsatz das Erfolgskriterium einer Wirtschaft sind, sondern dass dabei die gesellschaftliche Wirkung im Vordergrund stehen soll“ (4: 298). Mit diesem Anspruch können ihre Ziele und Ansätze dem Bereich der alternativen Ökonomie zugeordnet werden (10). Die GWÖ gilt auch als förderlichen Ansatz für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in Organisationen (11). In der Praxis existieren mehr als 2.000 Unternehmen weltweit als Unterstützer*innen der Gemeinwohl-Ökonomie und einige Hundert Unternehmen haben bereits eine sogenannte Gemeinwohl-Bilanz als ein Instrument der Nachhaltigkeitsberichterstattung erstellt (12).

3. Bildung Nachhaltige Entwicklung mit der Gemeinwohl-Ökonomie

Die Lehrveranstaltung „Angewandte Gemeinwohl-Ökonomie“ an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Corporate Governance, an der Universität Paderborn stellt ein praxisorientiertes Seminar dar, das Studierende für die Herausforderung der Bewertung und Steuerung von Nachhaltigkeit in Unternehmen auf einer theoretischen Grundlage sensibilisiert. Dieses Wissen über Methoden der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Hilfe der Gemeinwohl-Bilanz wenden die Studierenden in einer Art „Live Case Study“ praktisch bei Unternehmen an. Damit leistet das Seminar nicht nur einen Beitrag zur Nachhaltigkeitsbildung der involvierten Studierenden, sondern durch den Bilanzierungsprozess werden auch die Mitarbeiter*innen der beteiligten Unternehmen systematisch hinsichtlich Nachhaltigkeit im Sinn der Berufsbildung nachhaltige Entwicklung (BBNE) geschult.

Die didaktische Umsetzung setzt als kompetenzorientiertes Bildungskonzept im Sinne von de Haan (13) einen Fokus auf den Output, also auf die erfolgreiche Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz der beteiligten Unternehmen. Im Modul werden Problemlösungsstrategien und Handlungskonzepte für alle drei Felder der sogenannten Gestaltungskompetenz vermittelt. Man versteht darunter anwendungsbezogenes Wissen, die Menschen dazu befähigen, sich aktiv für eine nachhaltige Entwicklung in globalen, nationalen und lokalen Prozessen zu engagieren.

Folgende Kompetenzfelder werden darunter verstanden und durch das Seminar abgedeckt:

1) Sach- und Methodenkompetenz für die Gemeinwohl-Ökonomie

Das Seminar setzt als freiwilliges Mastermodul ein gewisses Maß an vorhandenem Wissen in den Bereichen des Managements und der nachhaltigen Entwicklung voraus. Daran anschließend zielen die Lehrinhalte darauf ab, neues Wissen und Perspektiven aus dem Bereich der GWÖ in der Lehre zu integrieren, um neue Erkenntnisse für eine nachhaltige Wirtschaftsweise aufzubauen, insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeits- / CSR-Berichtserstattung. Die Inhalte und der Ablauf des Seminars orientieren sich an dem Arbeitsbuch der Gemeinwohl-Bilanzierung (14) und der darin befindlichen Gemeinwohl-Matrix (Version 5.0). In dieser 20-Felder-Matrix werden die fünf Berührungsgruppen den vier Werten der GWÖ (Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung) gegenübergestellt.

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

Abbildung 1: Gemeinwohl-Matrix 5.0

Die Berührungsgruppen stehen stellvertretend für die Stakeholder eines Unternehmens, also alle Personengruppen, die von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind. Durch die Beschäftigung mit dem Stakeholder-Modell als wichtiges Konzept zur Wirkungsmessung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements lernen die Studierenden eine interdisziplinäre Perspektive des betrieblichen Alltags im Kontext der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen kennen. Der Syllabus des Moduls ist als Wechselspiel zwischen Theorie-Impulsen (Vorlesungen) zu den Inhalten des Arbeitsbuches zur Gemeinwohl-Bilanzierung und der praktischen Zusammenarbeit mit Unternehmen (Bilanzierungsworkshops) konzipiert. So erhalten die Studierenden Sachkompetenzen zu den Berührungsgruppen wie z.B. Anforderungen an das Lieferketten-Management, nachhaltige Finanzierungsmethoden, die Rolle der Mitarbeiter*innen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung, ethisches Kundenmanagement sowie gesellschaftliche Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit. Dieses neue Wissen befähigt die Studierenden, im Sinne einer nachhaltigen Organisationsentwicklung für ihre „Kunden“, also die bilanzierenden Unternehmen, vorausschauend zu denken und zu handeln. Die Vorlesungen dienen auch zur inhaltlichen Vorbereitung der Bilanzierungsworkshops und vermitteln entsprechende Methodenkompetenzen im Umgang mit dem Arbeitsbuch, um in der Rolle eines/r studentischen Gemeinwohl-Berater*in einen Bilanzierungsprozess kompetent zu gestalten.

2) Sozialkompetenz für die Gemeinwohl-Ökonomie

Das Seminar legt einen Schwerpunkt auf die Entwicklung von Sozialkompetenz durch eine intensive Gruppenarbeit, die über das gesamte Semester in stabilen Gruppen stattfindet und mit 50% in die Prüfungsleistung eingeht. Die ideale Teilnehmer*innenzahl für das Modul liegt bei 20 Studierenden, um idealerweise vier Unternehmen in Kleingruppen von fünf Personen zu betreuen. Im Seminar werden die Studierenden angeleitet, zusammen mit den anderen Mitgliedern ihrer Gruppe die Gemeinwohl-Bilanzierung ihres Unternehmenspartners gemeinsam zu planen und durchzuführen. Sie werden befähigt, das Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanzierung als Werkzeug zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung als Team praktisch anzuwenden. Während des Bilanzierungsprozesses nehmen die Studierenden innerhalb ihrer Gruppe verschiedene Rollen ein. So können sie erproben, wie sie in der Arbeit in einem Team agieren und welche Talente sie in die Gruppe einbringen können. Folgende Rollen rotieren im Team für die fünf Bilanzierungsworkshops: Der/die studentische Gemeinwohl-Berater*in führt durch die Bilanzierungsworkshops mit den Unternehmen. Er/sie stellt die Einstiegs- und Berichtsfragen, fragt die verpflichtenden Indikatoren ab und moderiert die Selbsteinschätzung der Unternehmen pro Matrixfeld. Der/die Dokumentator*in notiert die Antworten der

Unternehmensvertreter*innen in die Berichtsvorlage. Da es pro Workshop mehrere Dokumentator*innen gibt, ist hier eine Abstimmung notwendig, um die verschiedenen Mitschriften in einen Bericht zu integrieren. Diese Aufgabe wird von dem/der Lektor*in übernommen. Diese Rolle ist auch dafür zuständig, den Dialog und die Weiterentwicklung des Berichts mit den Unternehmen zu koordinieren. Im Ergebnis entsteht so iterativ und als gemeinsame Leistung ein Gemeinwohl-Bericht für das Unternehmen.

3) Selbstkompetenz für die Gemeinwohl-Ökonomie

Im Seminar werden die Studierenden mit verschiedenen Interventionen systematisch angeregt, ihre eigenen Werte und Verhaltensweisen vor dem Hintergrund des Leitbildes der Nachhaltigkeit zu reflektieren. Durch die inhaltliche Beschäftigung mit den Inhalten der GWÖ werden beispielsweise auch Grundannahmen der neo-liberalen Wirtschaftswissenschaften, wie z.B. das Wirtschaftswachstum mit seiner Maßeinheit des Bruttoinlandsprodukts (BIP) als alleiniger Erfolgsindikator einer Volkswirtschaft, auf einer persönlichen Ebene kritisch besprochen und diskutiert. Neben diesen Diskussionen in der Gruppe im Rahmen der Vorlesungen spielen die als Prüfungsleistung vorgeschriebenen Reflexionsfragen eine zentrale Rolle, um diesen Aspekt der Gestaltungskompetenz im Modul umzusetzen. Die Studierenden müssen Leitfragen zu den Inhalten (z.B. Handbuch), dem Bilanzierungsprozess und ihrer Rolle im Nachgang der Workshops schriftlich beantworten. In diesen Leitfragen werden explizit die eigenen persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen angesprochen, um eine inhaltliche und wertorientierte Auseinandersetzung mit der GWÖ und den Unternehmen zu fördern. Eine weitere Selbstkompetenz, welche im Modul gestärkt wird, ist die Übernahme von Eigenverantwortung in einer sozialen Gruppe. Die Arbeitsweise im Bilanzierungsprozess ist geprägt von einer hohen Selbstständigkeit der einzelnen Studierenden in ihrer jeweiligen Rolle und in Verbindung mit einer ko-kreativen Zusammenarbeit. Die Betreuung findet auf Augenhöhe und in einem offenen Dialog statt. So kann bei Bedarf auch ausreichend Raum zur Besprechung von Konflikten im Team und/oder in Zusammenarbeit mit den Unternehmen geboten werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Seminar „Angewandte Gemeinwohl-Ökonomie“ ein Lehrmodul im Sinne der BNE darstellt, welches alle drei Ebenen der Gestaltungskompetenzen nach de Haan bei Studierenden fördert. In der Auswertung des Moduls und aus den Diskussionen mit den Teilnehmer*innen wird deutlich, dass es sich bei den Studierenden in diesem freiwilligen Modul überwiegend um sogenannte Change Agents für Nachhaltigkeit handelt. Man versteht darunter intrinsisch motivierte Personen, die freiwillig einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten möchten (15). Diese hochinvolvierten Studierenden

besitzen eine ausgeprägte Nachhaltigkeitsorientierung und können mit den im Modul gewonnenen Kompetenzen als zukünftige Mitarbeiter*innen eine wichtige Aufgabe als interne Promotor*innen der Nachhaltigkeitsidee in Organisationen übernehmen.

4. Fazit und Ausblick

Studierende stellen als zukünftige Entscheider*innen in Organisationen eine wichtige Anspruchsgruppe für Angebote der BNE dar. Am Lernort Hochschule müssen daher vielfältige Ansätze vermittelt werden, um den Herausforderungen bei der Transformation von Geschäftsmodellen durch kompetente und motivierte Mitarbeiter*innen zu begegnen. Einzelne Lehrmodule wie das Modul „Gemeinwohl-Ökonomie“ können ein sinnvoller erster Schritt in Richtung eines „Whole Institution Approachs“ (gesamtinstitutioneller Ansatz) sein, welcher im Positionspapier der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen e.V. (DG Hoch-N) gefordert wird. Solche Module können darüber hinaus Anstöße geben, um hochschulinterne Kernprozesse stärker am Gemeinwohl auszurichten. So könnte durch eine Gemeinwohl-Bilanzierung des operativen Betriebs ein Managementsystem eingeführt werden, um die Institution systematisch auf die Ziele der nachhaltigen Entwicklung auszurichten. Im Oktober 2021 legt die Technische Hochschule Nürnberg als erste staatliche Hochschule in Deutschland eine solche Gemeinwohl-Bilanz vor und erzielte damit eine Vorbildwirkung in ihrem Umfeld (16). Ein Gemeinwohl-Bilanzierungsprozess bildet einen idealen Rahmen, um die bisherigen Nachhaltigkeitsaktivitäten der Hochschule abzubilden und die für Nachhaltigkeit engagierten Personen als Change Agents zu identifizieren. Diese können so weiter motiviert werden, an der nachhaltigen Entwicklung der Hochschule mitzuwirken, z.B. im Bereich der Forschung. Forschungsaktivitäten stellen weitere Bausteine auf dem Weg zu einer gesamtinstitutionellen Verankerung von Nachhaltigkeit an Hochschulen dar, die durch solche Lehrinhalte gefördert werden können. So entstand im Anschluss des Seminars „Angewandte Gemeinwohl-Ökonomie“ bereits eine thematisch passende Masterarbeit und weitere sind aktuell in Planung.

Literaturverzeichnis

- 1) Eulenbeger, Jörg et al.: Strukturelle Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in kommunale Bildungslandschaften: Forschungs- und Diskussionsstand, UFZ Discussion Paper, No. 7/2021, Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ), Leipzig, 2021.
- 2) Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (DUK): UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005–2014. Nationaler Aktionsplan für Deutschland, Bonn, 2011.
- 3) Hemmer, Ingrid; Nölting, Benjamin; Beisiegel, Ulrike ; Müller-Christ, Georg ; Delto, David; Gottwald, Franz-Theo; Holz, Jana; Leal, Walter; Lévy-Toedter, Magdalène; Pijetlovic, Denis ; Reimoser, Cornelia; Rühmland, Silke; Sassen, Remmer; Schmitt, Claudia; Struth, Anna; Timmermann, Tiemo: Nachhaltige Entwicklung von und mit Hochschulen: Handlungsempfehlungen. Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen e.V., 2021. URL: <https://www.dg-hochn.de/dokumente> (abgerufen am 03.01.2022).
- 4) Holzbaur, Ulrich: Bildung für Nachhaltige Entwicklung. In: Ulrich Holzbaur (Hg.): Nachhaltige Entwicklung, Wiesbaden, 2021.
- 5) Saß, Holger: Nachhaltigkeit durch Hochschullehre, In: Panschar, Meike; Slopinski, Andreas; Berding, Florian; Rebmann, Karin (Hrsg.): Zukunftsmodell: Nachhaltiges Wirtschaften, 2020, 173.
- 6) Melzig, Christian; Weber, Heiko: Nachhaltiges Wirtschaften braucht nachhaltige (betriebliche) Lernorte, In: Panschar, Meike; Slopinski, Andreas; Berding, Florian; Rebmann, Karin (Hrsg.): Zukunftsmodell: Nachhaltiges Wirtschaften, 2020, S. 181.
- 7) Schaltegger, Stefan; Lüdeke-Freund, Florian; Hansen, Erik: Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, Int. J. Innovation and Sustainable Development, Vol. 6, No. 2, 2012, S. 95–119.
- 8) Felber, Christian: Die Gemeinwohl-Ökonomie: ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft, Wien, 2018.
- 9) Meynhardt, Timo; Fröhlich, Andreas: Die Gemeinwohl-Bilanz - Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 2017, (2-3), S. 152-176.
- 10) Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH: Analyse von Ansätzen der Alternativen Ökonomie: Nachhaltigkeitswirkungen und Handlungsbedarf für die Landespolitik NRW - Explorative Analyse, 2017. URL: <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/636/> (abgerufen am 03.01.2022).
- 11) Kasper, Mathias; Hofielen, Gerd: Punkten für das Gemeinwohl und die SDGs, 2019. URL: <https://gwoe.17plus.org> (abgerufen am 05.01.2022).
- 12) Sommer, Bernd; Welzer, Harald; & Heidbrink, Ludger: Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN), 2015.
- 13) De Haan, Gerhard: Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Bormann, Inka; De Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden, 2008, S. 23–43.
- 14) Matrix-Entwicklungsteam der GWÖ: Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 (Kompaktbilanz), 2017, URL: https://deutschland.ecogood.org/media/filer_public/04/8e/048e113f-5802-494e-866b-c3f8c8a6a674/gwoe_arbeitsbuch_5_0_kompaktbilanz.pdf (abgerufen am 05.01.2022).
- 15) Bliesner, Anna; Liedtke, Christa, Rohn, Holger: Change Agents für Nachhaltigkeit: was müssen sie können? Zeitschrift Führung + Organisation, 82/1, 2013, S. 49-53.
- 16) Technischen Hochschule Nürnberg: Pressemeldung Ein gutes Leben für alle - Auszeichnung der TH Nürnberg für hochschulweite Gemeinwohl-Bilanz, 2021. URL: https://www.th-nuernberg.de/fileadmin/newsdaten/Pressemitteilungen/2021/2021_10_Oktober/PM_42_T_H_N%C3%BCrnberg_Gemeinwohnbilanz.pdf (abgerufen am 15.01.2022).