



THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE

I01-A4: THINK SOCIAL WEGE ZUR WEITERBILDUNG MODUL 4. PLANUNG NACHHALTIGER RESSOURCEN



Co-funded by
the European Union



THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE





Think Social Up-skilling pathway

Bildungspaket

Modul 4. Planung nachhaltiger Ressourcen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Inhaltsübersicht

Zielsetzungen und Ziele	2
Dauer des Moduls	3
Lektion 1. Ressourcen in einem Sozialunternehmen	7
1.1. Konzepte und verschiedene Arten von Ressourcen im Sozialunternehmen	7
1.2. Materielle Ressourcen. Definition, Voraussetzungen und wie man sie erhält	Error!
Bookmark not defined.	
1.3. Nicht-materielle Ressourcen. Definition und der richtige Umgang damit	Error!
Bookmark not defined.	
Tätigkeit 1. Wertschöpfung	13
Zusätzliche Ressourcen	14
Fallstudie 1: Nachhaltige Produktion und Merchandising durch soziale und arbeitsrechtliche Integration.	18
Lektion 2: Nachhaltige Nutzung von Ressourcen in einem Sozialunternehmen	21
2.2 Wege zur Gewährleistung einer nachhaltigen Bewirtschaftung	23
2.3 Messung der nachhaltigen Ressourcennutzung in einem Unternehmen: Rahmen für Indikatoren	26
2.4 Vorteile der nachhaltigen Bewirtschaftung von Ressourcen	38
Übung 2: Schreiben Sie Ihren (sozialen) Geschäftsplan	42
Zusätzliche Ressourcen	44
Fallstudie 2: Online-Bauernmarkt & nachhaltige Nutzung von Ressourcen	47
Lektion 3. Bewertung des Ressourcenmanagements zur Verbesserung des Unternehmensumfelds	50
3.1. Wie kann man den unterschiedlichen Einsatz von Ressourcen in einem Sozialunternehmen bewerten?	50
3.2. Bewerten und lernen	54
Referenzen	57



Zielsetzungen und Ziele

Hauptziel

Dieses Modul zielt darauf ab, das Grundwissen für eine nachhaltige Ressourcenplanung zu vermitteln. Der Schwerpunkt des Moduls liegt auf der Identifizierung der verschiedenen Ressourcen, die für die Entwicklung einer Geschäftsidee benötigt werden, und auf der Frage, wie diese nachhaltig und sozialverträglich verwaltet werden können. Dazu gehören materielle und immaterielle Ressourcen sowie die Frage, wie diese zur Verbesserung der Unternehmensführung eingesetzt werden können.

Lernziele

- Erläuterung, wie man auf nachhaltige Weise Zugang zu bestimmten materiellen Ressourcen erhält;
- Einführung in das Konzept der Nachhaltigkeit im Ressourcenmanagement;
- Erläuterung einiger Techniken, die ein effektives und nachhaltiges Ressourcenmanagement unterstützen können;
- Erläuterung, wie Sie verschiedene Arten von Ressourcen nutzen können, um Ideen in die Tat umzusetzen;
- Erläuterung, wie Sie die Nutzung Ihrer Ressourcen analysieren und wie Sie diese Informationen nutzen können, um das Management Ihres sozialen Unternehmens zu verbessern.

Lernergebnisse

Nach Abschluss dieses Moduls wird der Lernende (Sie) wissen:

- verschiedene Arten von Ressourcen für die Verwaltung eines Sozialunternehmens;
- wie man die Ressourcen nachhaltig bewirtschaftet;
- welche Vorteile die nachhaltige Bewirtschaftung von Ressourcen mit sich bringt;
- wie man die unterschiedliche Nutzung von Ressourcen bewertet;
- Nutzung der Informationen über das Ressourcenmanagement zur Verbesserung des Unternehmensumfelds.

Aufbau des Moduls

Der Inhalt des Moduls ist in drei Lektionen gegliedert:

Lektion 1: Ressourcen in einem Sozialunternehmen

Lektion 2: Nachhaltige Nutzung von Ressourcen in einem Sozialunternehmen

Lektion 3: Bewertung des Ressourcenmanagements zur Verbesserung des Unternehmensumfelds

Dauer des Moduls: 4 Stunden und 30 Minuten (siehe "Unterrichtsplan" für weitere Details)



Dauer des Moduls

Titel des Moduls:	Modul 4. Nachhaltige Ressourcenplanung	
Titel der Einheit:	Lektion 1: Ressourcen in einem Sozialunternehmen.	
Beschreibung der Lernaktivitäten	Dauer (in Minuten)	Erforderliche Materialien oder Ausrüstung
Eröffnung des Workshops Lesen und diskutieren Sie den einleitenden Absatz von Certo & Miller, 2008, S.267.	10'	Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. <i>Business Horizons</i> , 51(4), 267–271. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009
Tätigkeit 1 Verstehen Sie den Unterschied zwischen menschlichem, sozialem und politischem Kapital (Day & Jean-Denis, 2016, S. 63); diskutieren Sie Beispiele.	30'	Day, S. W., & Jean-Denis, H. (2016). Resource-Based View of Social Entrepreneurship: Putting the Pieces Together. <i>Journal of Strategic Innovation and Sustainability</i> , 11(2), 59–69. http://t.www.na-businesspress.com/JSIS/Jean-DenisH_Web11_2_.pdf
Tätigkeit 2 Verstehen Sie, was ein umfassendes Umfeld ausmacht (OECD, 2015, p.3).	20'	OECD. (2015). Capacity building Seminar: Building ENABLING ecosystems for social enterprises - 22-23 April 2015 (Summary Report), 1-18. OECD. Retrieved September 27, 2021, from https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec-cbs.htm .
Workshop schließen Lernen Sie, sich in Online-Ressourcen zurechtzufinden; nutzen Sie das Beispiel der <i>EPALE-Electronic Platform for Adult Learning in Europe</i> .	30'	https://epale.ec.europa.eu/en https://epale.ec.europa.eu/en/content/mooc?page=0 https://epale.ec.europa.eu/en/blog/oer-adult-learning-and-sustainability https://epale.ec.europa.eu/en/resource-centre
Gesamtdauer der Lektion	1 Stunde, 30 Minuten	



Titel:	Lektion 2: Nachhaltige Ressourcennutzung in einem Sozialunternehmen		
Beschreibung der Lernaktivitäten	Dauer (in Minuten)	Erforderliche Materialien oder Ausrüstung	
<p>Workshop-Eröffnung</p> <p>Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?</p> <p>Bitten Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, im Internet nach Bildern zu suchen, die für sie den Begriff "Nachhaltigkeit" repräsentieren. Jeder stellt der Gruppe ein Bild vor und begründet, warum er es ausgewählt hat.</p>	10'	Handy & Internetzugang	
<p>Tätigkeit 1</p> <p>Rekapitulation: Was bedeutet Nachhaltigkeit?</p> <p>Der Trainer zeigt ein kurzes Video.</p>	5'	<p>“What is sustainable development?”: https://www.youtube.com/watch?v=7V8oFI4GYM</p>	
<p>Tätigkeit 2</p> <p>Was ist Ressourcenmanagement?</p> <p>Der Trainer stellt die folgende Frage:</p> <p>„Stellen Sie sich vor, Sie wären auf einer einsamen Insel gestrandet. Welche drei Gegenstände würden Sie gerne bei sich haben?“</p> <p>Jeder Teilnehmer wählt 3 Gegenstände aus und stellt sie mit Begründung in der Gruppe vor</p> <p>→ Sie haben soeben Ressourcenmanagement praktiziert.</p> <p>Sie haben ein Ziel (zu überleben, sich nicht zu langweilen...) und müssen entscheiden, wie Sie dieses Ziel mit einer begrenzten Menge an Ressourcen erreichen können.</p>	10'	-	
<p>Tätigkeit 3</p> <p>Was ist nachhaltiges Ressourcenmanagement?</p> <p>Input der Ausbilder zum Ressourcenmanagement, um die ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu fördern.</p> <p>1) Brainstorming mit der Gruppe:</p> <p>a) Natürliche Ressourcen: Sie haben bereits von einigen Beispielen gehört: Welche anderen natürlichen erneuerbaren und nicht-erneuerbaren Ressourcen fallen Ihnen ein?</p> <p>b) Wenn Sie sich die Beispiele für die Verbesserung der sozialen Nachhaltigkeit ansehen: Welche könnten bei der Umsetzung Ihrer Idee eine Rolle spielen / welche interessieren Sie besonders?</p>	30'	<p>Powerpoint-Präsentation</p> <p>Video „What is sustainable resource management?“: https://www.youtube.com/watch?v=kC3VTg-8f0s</p> <p>Flipchart oder Tafel, um die von den Teilnehmern genannten Ressourcen zu visualisieren und zu kategorisieren</p>	



<p>Tätigkeit 4</p> <p>Fallstudie</p> <p>Lassen Sie die Teilnehmer die Fallstudie von "Marktschwärmer" lesen.</p> <p>Teilen Sie die Teilnehmer in Gruppen von 4-5 Personen ein und lassen Sie sie die folgenden Fragen diskutieren:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nehmen Sie die Sichtweise des Kunden ein: Wären Sie daran interessiert, Ihre Lebensmittel in einem lokalen Lebensmittelvertrieb zu kaufen? Warum / Warum nicht? 2) Welche Praktiken wendet das Netzwerk "Marktschwärmer" an, um eine nachhaltige Ressourcennutzung zu fördern? <p>Jede Gruppe und der Trainer fassen die Ergebnisse der Diskussion zusammen</p>	30'	Case Study Marktschwärmer
<p>Tätigkeit 5</p> <p>Was ist nachhaltiges Ressourcenmanagement?</p> <p>Bitte denken Sie an die Ressourcen, die Sie für die Durchführung Ihrer Aktivitäten benötigen:</p> <p>Welche Ideen haben Sie für die Nutzung der Ressourcen für Ihr Unternehmen, um die ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit zu erhöhen?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Denken Sie zuerst selbst darüber nach. 2) Tauschen Sie sich mit einem Partner aus und erhalten/ geben Sie Feedback. 	30'	
<p>Tätigkeit 6</p> <p>Messung der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen</p> <p>Verwenden Sie die Liste der Ressourcen und Indikatoren in der folgenden Tabelle:</p> <p>Welche Ressourcen in Ihrem Unternehmen werden (noch) nicht nachhaltig genutzt.</p> <p>Wie können Sie die negativen Auswirkungen kompensieren oder die Nutzung auf eine nachhaltigere Art und Weise ändern?</p>	20'	Liste der Indikatoren: Siehe theoretischer Inhalt
<p>Tätigkeit 7</p> <p>Vorteile der nachhaltigen Bewirtschaftung von Ressourcen</p> <p>Trainer-Input & zusätzliche Beispiele aus dem "Lernmaterial"</p>	30'	Powerpoint-Präsentation Lernressource 2: "The Comprehensive Business Case for Sustainability"



In Zweier-Gruppen: Geben Sie Ihrem Unternehmerkollegen Ratschläge zu den folgenden zwei Fragen: a) Wie trägt die Nachhaltigkeit zum Erfolg seiner/ ihrer Geschäftsidee bei? b) Wie können nachhaltige Aspekte seines/ ihres Unternehmens sichtbar gemacht und vorteilhaft kommuniziert werden?		
Workshop abrunden Zusammenfassung Zeit für Fragen	15'	
Gesamtdauer der Lektion	3 Stunden	

Gesamtdauer des Moduls	4 Stunden und 30 Minuten
-------------------------------	---------------------------------



Lektion 1. Ressourcen in einem Sozialunternehmen

Ein soziales Unternehmen ist ein Geschäftsmodell, das darauf ausgerichtet ist, eine positive Wirkung zu erzielen. Sein Hauptziel ist es, einen sozialen Wandel herbeizuführen, indem es soziale, wirtschaftliche und ökologische Herausforderungen durch integrative und ethische Praktiken angeht. Damit ein Sozialunternehmen lebensfähig ist, muss sein Rahmen die Form der Gemeinnützigkeit beibehalten und gleichzeitig bestimmte finanzielle Ziele setzen und erreichen. Dies ist durch den Einsatz einer Vielzahl von Ressourcen möglich.

1.1. Konzepte und verschiedene Arten von Ressourcen im Sozialunternehmen

Im Bereich des sozialen Unternehmertums werden verschiedene Konzepte angewendet, die dazu beitragen, die Denkweise des Managements und die zu verwendenden Ressourcen zu erklären. Forschungen und empirische Daten haben gezeigt, dass ein Sozialunternehmen, das sich selbst tragen soll, unternehmensähnliche Merkmale aufweisen muss (Yunus et al., 2010, S.310). Das bedeutet, dass ein Sozialunternehmen zwar ein bestimmtes soziales Ziel festlegt und danach strebt, dieses zu erreichen, es aber nicht versäumen darf, Mittel zu finden, um seine Kosten vollständig zu decken. Der soziale Unternehmer/ Investor/ Anteilseigner kann außer dem ursprünglich investierten Betrag keinen Gewinn erzielen, da sein Fokus auf dem kollektiven Nutzen liegt. Damit ein Sozialunternehmen jedoch gesellschaftliche Herausforderungen angehen kann, muss es seine Ressourcen nachhaltig verwalten.

Selbsterhaltung im Sozialunternehmen

Die Eigentümer oder Anteilseigner eines Sozialunternehmens können nicht mehr finanziellen Gewinn erzielen, als sie ursprünglich investiert haben. Ein Sozialunternehmen schüttet seine Gewinne (Dividenden) nicht an seine Anteilseigner aus, sondern ist verpflichtet, diese Gewinne (Überschüsse) in sein soziales Ziel und die Zielgruppe der Begünstigten zu reinvestieren; auf diese Weise hält es sein Engagement für die Gesellschaft und das Gemeinwohl aufrecht, da es den Gewinn dazu verwendet, "seine Reichweite zu vergrößern, die Qualität des Produkts oder der Dienstleistung, die es anbietet, zu verbessern und Methoden zu entwickeln, um die Kosten für das Produkt oder die Dienstleistung zu senken" (Yunus et al., 2012, S.455). Ein Sozialunternehmen hat ähnliche Merkmale wie ein traditionelles Unternehmen: Es ist auf einem bestimmten Markt tätig, bietet den Kunden bestimmte Produkte und/ oder Dienstleistungen an, deckt Ausgaben und erzielt Einnahmen. Indem es diese Einnahmen seinem gesellschaftlichen Zweck zuführt, erhält sich das Sozialunternehmen selbst aufrecht: "Es ist ein verlustfreies, dividendenfreies, sich selbst tragendes Unternehmen, das Waren oder Dienstleistungen verkauft und Investitionen an seine Eigentümer zurückzahlt, dessen Hauptzweck jedoch darin besteht, der Gesellschaft zu dienen und das Los der Armen zu verbessern" (Yunus et al., 2010, S. 311). In diesem Zusammenhang müssen Sozialunternehmen auf der Grundlage eines gemeinsamen Wertesystems arbeiten.



Quelle: <https://businessjargons.com/social-entrepreneurship.html>

Gemeinsamer Wert im Sozialunternehmen

Durch die Bewältigung sozialer Herausforderungen und die Verbesserung der Lebensbedingungen sozialer Gruppen strebt ein soziales Unternehmen eine Wertschöpfung an: Das bedeutet, dass es seinen Nutzen für die Gesellschaft erhöhen kann, wenn es den Punkt erreicht, an dem es über alle während seiner Entwicklung eingesetzten Ressourcen Rechenschaft ablegen kann (Day & Jean-Denis, 2016, S.64). Wenn ein Unternehmen Gewinn erzielt, schafft es wirtschaftlichen Wert. Wenn ein Unternehmen die Wertschöpfung der Werterfassung vorzieht, wird es letztlich keine nachhaltige Wertschöpfung erzielen und nicht in der Lage sein, in seine Bemühungen zu reinvestieren; ebenso wird ein soziales Unternehmen, das die Werterfassung der Wertschöpfung vorzieht, nicht in der Lage sein, seine Nutznießer zu versorgen (Day & Jean-Denis, 2016, S. 64). Damit sich ein Unternehmen selbst versorgen kann, müssen Sozialunternehmer das *Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung* in ihren Aktivitäten anwenden und Wertschöpfung mit Werterfassung kombinieren oder austauschen (Day & Jean-Denis, 2016, S. 65). Auf diese Weise stellen sie sicher, dass sie soziale Bedürfnisse erfüllen und auf soziale Herausforderungen reagieren, indem sie ihren Gewinn in die Vergrößerung des Unternehmens umleiten.



Abbildung 2. Gemeinsamer Wert in sozialen Unternehmen

Quelle: <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/>

Arten von Ressourcen im Sozialunternehmen

Vor dem Hintergrund des *Konzepts der gemeinsamen Wertschöpfung* muss ein soziales Unternehmen verschiedene Arten von Ressourcen finden, kombinieren und richtig verwalten, um sich selbst zu erhalten. Dieser Prozess muss sorgfältig geplant werden, da er die für den Erfolg des Unternehmens erforderlichen greifbaren (materiellen) Ressourcen und organisatorischen Fähigkeiten in sich vereinen muss. Genauer gesagt muss ein soziales Unternehmen *soziales, menschliches, politisches* und *finanzielles* Kapital aufbringen und Wege finden, dieses Kapital richtig zu entwickeln und zu verwalten (Day & Jean-Denis, 2016, S. 62). Die Anhäufung verschiedener Formen von Kapital wird die Fähigkeit des Unternehmens erhöhen, das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

1.2. Materielle Ressourcen – Definition, Voraussetzungen und wie man sie erhält

Materielle Ressourcen sind öffentliche oder private Finanzmittel, die in jeder operativen Phase eines Sozialunternehmens eingesetzt werden können. Die Möglichkeiten, materielle Ressourcen zu erhalten, variieren je nach dem Skalierungsprozess des Unternehmens:

- a) Ressourcen können während der **Entwicklungsphase** eines Sozialunternehmens gesammelt werden und dazu beitragen, es auf dem richtigen Markt zu etablieren;
- b) sie können aus bestimmten **einkommenswirksamen** Tätigkeiten erwirtschaftet werden;
- c) sie können das Ergebnis von **Investitionen** sein;
- d) sie können das Ergebnis **öffentlicher Maßnahmen** sein, die soziales Unternehmertum motivieren und erleichtern sollen.



In Europa gibt es eine Vielzahl von **Institutionen**, die Sozialunternehmen mit finanziellen Mitteln versorgen: Je nach Land und den durchgeführten Maßnahmen im Zusammenhang mit sozialem Unternehmertum kann es sich dabei um öffentliche oder private, staatliche oder lokale Institutionen sowie um Stiftungen und Netzwerke handeln, die sich mit Sozialunternehmen oder der Sozialwirtschaft befassen (Borzaga et al., 2020, S. 72). Die Vielfalt der Institutionen ist gleichbedeutend mit einer Vielfalt an Formen von Ressourcen und der Art und Weise, wie sie erlangt werden können: Unterstützung kann in **Form von Zuschüssen, Subventionen, Wettbewerbspreisen** oder sogar **Beratungsdiensten** erfolgen, die für die Gründung und den Fortbestand eines Sozialunternehmens angeboten werden; Unterstützung kann auch in Form von Steuervorteilen und anderen motivierenden Maßnahmen erfolgen. Unabhängig davon, ob es sich um private oder öffentliche Mittel handelt, sind alle diese Arten von Ressourcen nicht rückzahlbar.

Materielle Unterstützung kann auch in Form von **Gründungszentren** erfolgen, die gemeinsame Arbeitsräume, Vernetzungsmöglichkeiten und Mentoring für die Gründung oder Beschleunigung eines Unternehmens bieten. Eine solche Unterstützung kann durch eine monatliche Gebühr oder durch eine Beteiligung am Unternehmen erfolgen (McKinney, 2019). Durch die Nutzung von Gründungszentren erhalten kleine und unerfahrene Unternehmen die Infrastruktur und das Wissen, das für ihr Wachstum erforderlich ist. Außerdem sparen sie Kosten und lernen, ihre Ressourcen optimal zu nutzen.

Eine andere Form von Ressourcen stammt aus **einkommensschaffenden Aktivitäten**: Das Sozialunternehmen produziert Waren oder Dienstleistungen, die einen Gewinn erwirtschaften können, um sich selbst zu erhalten und zu wachsen (Borzaga et al., 2020, S.77). Wenn diese Art von kommerziellem Einkommen nicht ausreicht, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen, können Sozialunternehmen auch um Spenden bitten oder Mitgliedsbeiträge erheben. Oft können Sozialunternehmen auch von Crowdfunding profitieren - einem (meist) Online-Finanzierungsauftrag, bei dem jeder kleine Geldbeträge beisteuern kann. Insgesamt ist die Kombination verschiedener Arten von finanzieller Unterstützung und Akquisition der beste Weg, um materielle Ressourcen im sozialen Unternehmertum aufzubauen und zu verwalten.

1.3. Nicht-materielle Ressourcen. Definition und der richtige Umgang damit

Nicht-materielle Ressourcen können sich auf **soziales Kapital** beziehen (Day & Jean-Denis, 2016, S.63): Es kann sich um Ressourcen handeln, die sich aus dem öffentlichen Image und den Kommunikationsstrategien eines sozialen Unternehmens sowie aus seinen Interaktionen und seinen Vernetzungsmöglichkeiten ergeben. Das soziale Image eines Unternehmens ist die Art und Weise, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Durch ihr soziales Image können Unternehmen das Vertrauen und die Unterstützung verschiedener Akteure gewinnen, darunter Spender, Verbraucher oder sogar Freiwillige, und proportional zu ihren Vernetzungsfähigkeiten wachsen (Day & Jean-Denis, 2016, S. 63). Eine Möglichkeit, die Vernetzungsfähigkeiten zu verbessern und sich gleichzeitig mit Fragen des sozialen Images zu befassen, ist die Teilnahme an Konferenzen (McKinney, 2019). Im Rahmen einer Konferenz ist es einfacher, mit Menschen in Kontakt zu treten und Wissen zu erwerben oder zu teilen.

Zu den nicht-materiellen Ressourcen gehört auch das **Humankapital**, d. h. das qualifizierte Personal, das eingestellt und geschult wird, um die Aktivitäten des Unternehmens effektiv zu führen und die Unternehmensziele zu erreichen. Forschungen über die Möglichkeiten zur



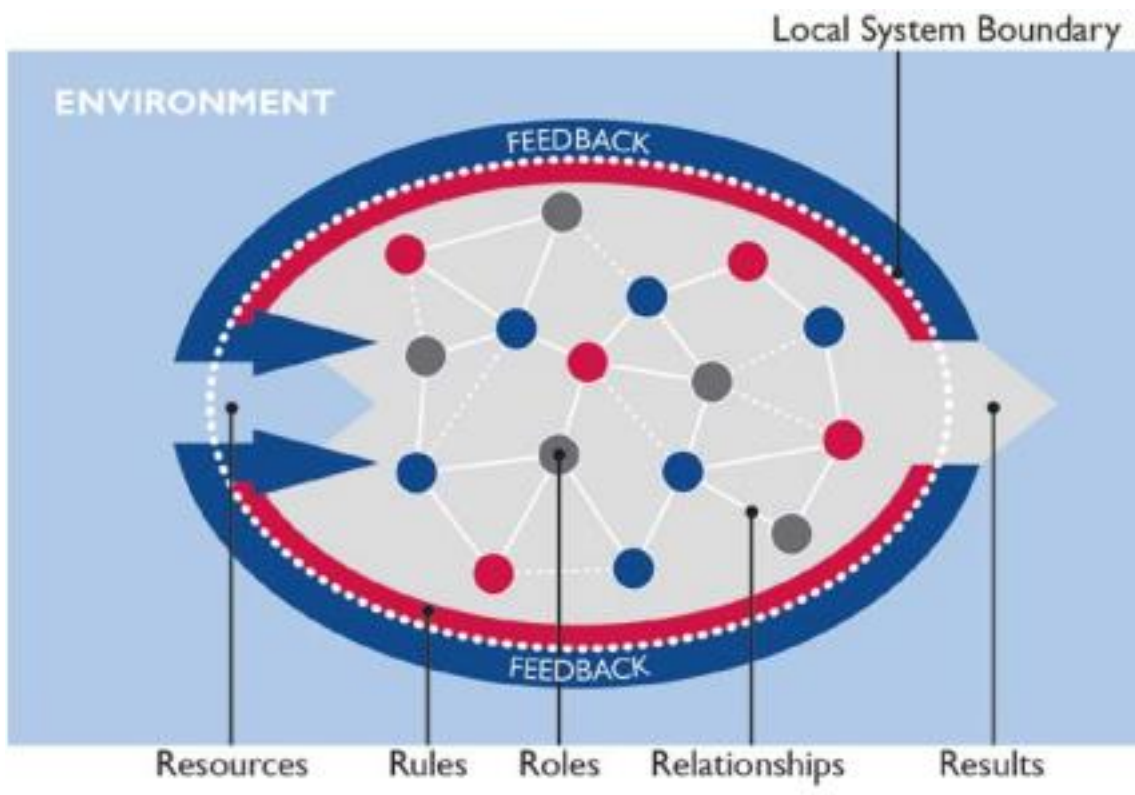
Vergrößerung eines Unternehmens haben gezeigt, dass wirksame Personalmanagementtechniken nicht nur einen reibungslosen Betrieb gewährleisten, sondern auch die soziale Wirkung der Organisation erhöhen (Day & Jean-Denis, 2016, S. 63).

Eine weitere Form der nicht-materiellen Ressourcen ist das **politische Kapital** oder, einfacher ausgedrückt, die Fähigkeit des Unternehmens, sich in der politischen Landschaft seines Standorts zurechtzufinden: Durch den Aufbau von Bündnissen und Lobbying kann ein Unternehmen aktiv an politischen Prozessen teilnehmen und sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen (Day & Jean-Denis, 2016, S.63).



Stellen Sie sich menschliches, soziales und politisches Kapital als grundlegende Elemente in einem System von **Interaktionen** vor!

In diesem System hängen die verfügbaren Ressourcen und das Ergebnis ihrer Nutzung von allen Interaktionen ab, die während des gesamten Prozesses stattfinden, wie in der folgenden Abbildung dargestellt:



Bildquelle: USAID, 2016.

Auch immaterielle Ressourcen können **online** gefunden werden (McKinney, 2019). Mehrere Plattformen bieten Wissen über soziales Unternehmertum. Durch Erfahrung und gründliche Recherche bieten diese Ressourcen wertvolle Informationen über soziale Unternehmen und soziale Innovation. Oftmals bieten sie Zugang zu entsprechenden Lektüren und/ oder Tools, die den Betrieb oder das Management erleichtern können (siehe z. B. Virtue Ventures, 2021). Noch



wichtiger ist, dass die Online-Ressourcen in der Regel Erfolgsgeschichten präsentieren, die als Beispiel für Know-How und effektive Planung dienen können.



Google-it!

- Existiert Ihre Idee bereits?
- Wie haben andere mit der gleichen Geschäftsidee Erfolg gehabt?

Schlussfolgerungen

Die Verwaltung all dieser verschiedenen Arten von Kapital erfordert organisatorische Fähigkeiten, die eine korrekte Bewertung ermöglichen und einen erfolgreichen Betrieb fördern. Damit ein Unternehmensprojekt erfolgreich ist, müssen die organisatorischen Fähigkeiten alle verfügbaren Ressourcen zu einem nachhaltigen Plan für den Erfolg und das Wachstum des Unternehmens vereinen. Durch die Kombination von Wertschöpfung und Werterfassung werden die Unternehmensressourcen ein wettbewerbsfähiges Produkt oder eine wettbewerbsfähige Dienstleistung auf dem Markt etablieren, das Einkommen generiert, sie werden externe Unterstützung und finanzielle Hilfe sicherstellen und sie werden schließlich in der Lage sein, Überschüsse in das Unternehmen zu reinvestieren.



Tätigkeit 1. Wertschöpfung

Titel des Moduls	Modul 4. Planung nachhaltiger Ressourcen
Titel der Einheit	Lektion 1: Ressourcen in einem Sozialunternehmen
Tätigkeit Titel	Wertschöpfung
Art der Ressource	Arbeitsblätter
Code der Aktivität	A4.1
Art des Lernens	Gemischtes Lernen
Dauer der Aktivität	70'
Lernergebnisse	Wie Sie mit Ihrem Geschäftsplan Werte schaffen.
Ziel der Aktivität	Diese Aktivität zielt darauf ab, einen realistischen Plan zu entwerfen, bei dem die Kapazität dem Bedarf entspricht, bei dem Sie die richtigen Erwartungen setzen können und bei dem Sie die richtigen Ressourcen für den richtigen Einsatz im richtigen Zeitrahmen für Nachhaltigkeit einsetzen können.
Erforderliche Materialien für die Aktivität	<p>https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_EN.pdf</p> <p>http://www.4lenses.org/part2/performance_criteria_applied</p> <p>https://www.site.virtueventures.com/resources</p> <p>Videos:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=7036YBn9x_4</p>
Schritt-für-Schritt-Anleitung	<p>Um diese Aktivität durchzuführen, sollte der Moderator die folgenden Schritte einleiten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Schritt 1: Bitten Sie die Teilnehmer, die Materialien für diese Aktivität zu lesen und die verfügbaren Videos anzusehen (20').• Schritt 2: Bitten Sie die Teilnehmer, die folgenden Fragen auf dem beigefügten Arbeitsblatt zu beantworten (30'): Beschreiben Sie Ihr Wertversprechen (Ihr Produkt, die Dienstleistung, das/ die Sie anbieten möchten, usw.) Was ist Ihre Kundenzielgruppe? Welches Problem wollen Sie lösen/ ansprechen? Welche Ressourcen und Fähigkeiten benötigen Sie für die Verwirklichung Ihres Projekts? Entspricht Ihr Geschäftsplan den Grundsätzen der Nachhaltigkeit? Weswegen?



	<p>Beschreiben Sie die positiven Auswirkungen Ihres Plans auf die Gesellschaft und die Umwelt. Welche Partnerschaften könnten dazu beitragen, Ihre Wirkung zu vergrößern? Wie können Sie die Kosten für Ihren Geschäftsbetrieb minimieren?</p> <ul style="list-style-type: none">• Schritt 3: Diskutieren Sie die durch diese Aktivität aufgedeckten Problembereiche (20').
Handout	<p>Wertversprechen (Produkt/Dienstleistung): Zielgruppe (Kunden): Zu lösendes/ angesprochenes Problem: Erforderliche Ressourcen: Erforderliche Fähigkeiten: Verfügbare Ressourcen: Zu beschaffende Ressourcen: Übereinstimmung zwischen dem Geschäftsplan und den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs): Positive Auswirkungen auf die Gesellschaft: Positive Auswirkungen auf die Umwelt: Für die Entwicklung erforderliche Partnerschaften: Möglichkeiten zur Minimierung Ihrer Kosten:</p>

Zusätzliche Ressourcen

Modultitel	Modul 4. Planung nachhaltiger Ressourcen
Titel der Lektion	Lektion 1: Ressourcen in Sozialunternehmen
Titel des Lesematerials/Videos	“Social Business Model Canvas: Resources” (Strategy Made Simple. (2020). <i>Social business model canvas: Resources - YouTube</i> . https://www.youtube.com/ . Retrieved September 24, 2021, from https://www.youtube.com/watch?v=k3C_iPdBxxw .)



Image Source: <https://ied.eu/blog/sustainable-development-goals-and-the-2030-agenda-how-ied-supports-sdgs/>

Einführung in die Ressource

Dieses Video kann als Hilfsmittel verwendet werden, um zu verstehen, wie Unternehmen funktionieren und welche Art von Ressourcen Sie für einen erfolgreichen Geschäftsplan mit sozialem Nutzen benötigen. Kurz und bündig stellen die Macher dieses Videos zunächst die verschiedenen Kategorien von Ressourcen vor - menschliche, intellektuelle, physische und finanzielle (00:15'). Dann analysiert das Video den Fall eines Brauereiunternehmens, Toast Ale, das sich der Verringerung von Lebensmittelabfällen verschrieben hat, indem es Brotreste aus der Lebensmittelindustrie sammelt und dank eines angepassten Rezepts und der richtigen Brauereiausrüstung aufwertet (3:53'). Auf diese Weise reduziert Toast Ale die Umweltauswirkungen des Brauvorgangs und erzeugt ein Qualitätsprodukt, das den Grundsätzen der Nachhaltigkeit entspricht. Dank seiner verantwortungsvollen Praktiken sichert sich Toast Ale treue Kunden und einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt, während es gleichzeitig nachhaltige Ressourcen für Marketing, Verpackung und Vertrieb einsetzt, die auch das lokale Gemeinwesen fördern. Aus diesen Gründen profitiert Toast Ale von strategischen Partnerschaften, die seine Realisierbarkeit und Entwicklung durch ein Modell gewährleisten, das die Ausgaben minimiert und die Einnahmen sichert.



Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?	Dieses Video bietet eine einfache Möglichkeit, nachhaltige Modelle in der Unternehmensplanung anzuerkennen. Anhand einer Erfolgsgeschichte, die als Beispiel dient, zeigt das Video, wie Sie verantwortungsvoll mit Ihren Ressourcen umgehen und gleichzeitig ein Qualitätsprodukt herstellen können. In der Beschreibung des Videos geben die Macher auch eine Vielzahl von online verfügbaren Ressourcen an.
Wie können Sie diese Ressource nutzen, um Ihr eigenes soziales Unternehmen zu entwickeln?	Wichtige Lektionen: <ul style="list-style-type: none">• Es gibt verschiedene Arten von Ressourcen, die in einem Geschäftsplan verwendet werden können. Wenn Sie sich darüber informieren, können Sie sie richtig nutzen, um in der Welt der sozialen Unternehmen erfolgreich zu sein.• Sie können den Wert der Ressourcen maximieren, indem Sie sich an die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) halten: Die Kreislaufwirtschaft reduziert Abfälle und erhöht den Wert der wiederverwendeten Ressourcen.• Verantwortungsvolle und ethische Praktiken verbessern das Image Ihres Unternehmens und sichern Ihnen loyale Kunden: Sozial- und umweltbewusste Kunden achten auf die Grundsätze und Praktiken eines Unternehmens!• Strategische Partnerschaften sichern Ihren Wettbewerbsvorteil auf dem Markt: Partnerschaften können den Weg zu vorteilhaften Geschäften weisen.• Strategische Partnerschaften sichern die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens: Partnerschaften verringern die Unternehmensrisiken.
Fragen zur Nachbesprechung	Beantworten Sie die folgenden Fragen, nachdem Sie diese zusätzliche Ressource angesehen haben: <ol style="list-style-type: none">1. Können Sie das Produkt einer anderen Branche verwenden/ wiederverwenden/ aufwerten?2. Welche Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) kann Ihr Unternehmen erreichen??3. Was ist Ihr Wertversprechen?4. Was können Sie tun, um den sozialen Einfluss Ihres Unternehmens zu vergrößern (z. B. Ihre Ideen/ Rezepte/ Werkzeuge offen mit anderen teilen)?5. Gibt es Möglichkeiten, die Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen und damit Ihre Umweltauswirkungen zu minimieren?6. Wie kann Ihr Marketing die nachhaltigen Ziele und Grundsätze Ihres Unternehmens widerspiegeln?7. Was ist Ihr gesellschaftliches Wertversprechen?8. Welche Partner wären ideal, um Ihre Wirkung zu skalieren und auszubauen?
Link zur Ressource	https://www.youtube.com/watch?v=k3C_iPdBxxw



Think Social Up-skilling pathway



Fallstudie 1. Nachhaltige Produktion und Merchandising durch soziale und arbeitsrechtliche Integration.

Titel des Moduls	Modul 4. Planung nachhaltiger Ressourcen. Über die Planung hinaus
Titel der Lektion	Lektion 1: Ressourcen in einem sozialen Unternehmen
Titel der Fallstudie	Nachhaltige Produktion und Vermarktung durch soziale und arbeitsrechtliche Integration.



Name der Organisation / des Sozialunternehmens / Leitlinien für bewährte Verfahren:	A Puntadas E.S.
Was ist die Geschichte hinter dieser Fallstudie?	<p><i>A Puntadas</i> wurde mit Hilfe eines bereits bestehenden Programms ins Leben gerufen, das Frauen helfen sollte, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind: PRM-Women's Reintegration Program (A Puntadas, 2021a). PRM ist ein gemeinnütziger Verein, der Workshops zu nachhaltiger Textilherstellung, Design und Marketing organisiert, um Frauen zu helfen, Arbeitsplätze in diesem Sektor zu finden. <i>A Puntadas</i> nutzte diese Ressource, um sich als Textilunternehmen in Elche, Spanien, zu etablieren: Es produziert Qualitätsprodukte durch ethische und umweltfreundliche Praktiken.</p> <p><i>A Puntadas</i> wurde 2011 gegründet, um unterprivilegierte und marginalisierte Menschen auszubilden, ihnen bei der Entwicklung ihrer beruflichen und persönlichen Fähigkeiten zu helfen und ihre Eingliederung in die Gesellschaft und die Arbeitswelt zu gewährleisten (A Puntadas, 2021a). Die Vision des Unternehmens</p>



	<p>bestand nicht nur in der sozialen und beruflichen Eingliederung, sondern auch darin, seine Produkte durch sozial verantwortungsvolle und wirtschaftlich nachhaltige Praktiken herzustellen und langfristig zur Verbesserung der Gesellschaft und der Umwelt beizutragen.</p> <p>Nach zehn Jahren erfolgreicher Tätigkeit und bedeutenden Beiträgen zur Gesellschaft ist das Unternehmen dafür bekannt, dass es nach verantwortungsvollen, ethischen und integrativen Standards arbeitet, und stellt ein solides Beispiel für nachhaltige Praktiken mit sozialer Wirkung dar. A Puntadas unterstützt auch Kooperativen und gefährdete Gruppen in Entwicklungsländern (siehe z. B. ein Produkt, das zur Unterstützung der Massai-Gemeinschaft in Kenia verkauft wird: ADCAM, 2021: https://bit.ly/3CWPznN). Darüber hinaus fördert das Unternehmen Gleichberechtigung, soziale Rechte und integrative Politik, indem sie Kollektive wie Elx LGTBI-Ajuntament d'Elx unterstützt, oder an Initiativen zur Armutsbekämpfung, wie Alicante Gastronómica, spendet. Dank seiner sozialen Wirkung und seines ständigen Engagements für die Verbesserung der Welt wird A Puntadas sowohl durch öffentliche als auch private Zuschüsse und Subventionen finanziert.</p>
<p>Link zur Fallstudie</p>	<p>https://www.apuntadas.es/</p> <p>https://www.facebook.com/apuntadas.social</p> <p>https://www.programadereinsercion.es/en/</p> <p>https://www.fundacionjuanperanpikolinos.org/</p>
<p>Warum ist dies ein gutes Beispiel, dem Sie folgen sollten?</p>	<p>A Puntadas ist ein gutes Beispiel dafür, wie man vorhandene Ressourcen am besten nutzt, um ein erfolgreiches Unternehmen mit einem sozialen Zweck zu gründen. Wie es bei Sozialunternehmen häufig der Fall ist, ging A Puntadas aus einer bereits bestehenden gemeinnützigen Organisation hervor, die unterprivilegierten und ausgegrenzten Frauen die richtige Ausbildung und Infrastruktur für die Herstellung und Vermarktung von Textilien bot. Um seine Wirtschaftlichkeit zu sichern, ging das Unternehmen außerdem eine strategische Partnerschaft mit der Fundación Juan Perán - Pikolinos ein, einer Stiftung, die sich der Weitergabe von Geschäftswissen und Finanzmitteln verschrieben hat (A Puntadas, 2021a). Durch die kontinuierliche Unterstützung durch erfahrene Fachleute verbesserte A Puntadas seine Organisationsstruktur und alle damit verbundenen Abläufe, die zu einem erfolgreichen Unternehmertum führen (Futurpreneur, 2021a). Mit anderen Worten: A Puntadas gelang es, mit Hilfe der richtigen Mentoren sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen zu nutzen.</p> <p>Durch die Konzentration auf soziale Innovation und Nachhaltigkeitspraktiken hat sich A Puntadas als verantwortungsbewusstes und ethisches Unternehmen etabliert, das wettbewerbsfähige Produkte - sowohl in Bezug auf Qualität als auch Design - herstellt und gleichzeitig die Gesellschaft und die Umwelt verbessert. A Puntadas ist erfolgreich, weil es verantwortungsvolle Praktiken mit der Generierung</p>



	<p>von Mehrwert für seine Kunden verbindet und sich gleichzeitig an die Veränderungen im Geschäftsumfeld anpasst (Villeneuve-Smith, 2004, S. 27-29). Die Gewinne werden in die Optimierung der Dienstleistungen und Unterstützungssysteme für ausgrenzungsgefährdete soziale Gruppen reinvestiert. Auf diese Weise sorgt A Puntadas dafür, dass unterprivilegierte und ehemals marginalisierte Menschen eine Chance auf eine bessere Zukunft erhalten, und leistet gleichzeitig einen Beitrag zur Verbesserung der Welt.</p>
<p>Wie können Sie diese Fallstudie nutzen, um Ihr eigenes soziales Unternehmen zu entwickeln?</p>	<p>Wenn Sie Ihr eigenes soziales Unternehmen aufbauen wollen, bietet A Puntadas die folgenden Lektionen, die Sie vielleicht nützlich finden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bestehende gemeinnützige Organisationen können die Infrastruktur für die Gründung Ihres Unternehmens bereitstellen. 2. Ihr Sozialunternehmen kann die soziale Eingliederung fördern, indem es unterprivilegierte und ausgegrenzte soziale Gruppen ausbildet und ihnen die Möglichkeit bietet, Wissen zu erwerben und neue Fähigkeiten zu entwickeln. 3. Sozial verantwortliche und wirtschaftlich nachhaltige Praktiken können wettbewerbsfähige Produkte hervorbringen. 4. Sie können die Vision Ihres Unternehmens verwirklichen, indem Sie öffentliche und private Ressourcen kombinieren. 5. Sie können die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens sicherstellen, indem Sie strategische Partnerschaften eingehen; dadurch wird eine kontinuierliche Finanzierung und Betreuung gewährleistet (zur Bedeutung der Betreuung siehe z. B. Futurpreneur, 2021b).
<p>Welche Wirkung hat diese Fallstudie erzielt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Engagement des Unternehmens für die Einstellung und Ausbildung von Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, hat dazu geführt, dass A Puntadas offiziell als ein von LABORA (<i>Arbeitsamt der Region Valencia</i>) anerkanntes Ausbildungszentrum anerkannt wurde; als solches hat es jährliche Zuschüsse und Subventionen von Labora und dem staatlichen Arbeitsamt (SEPE) erhalten (A Puntadas, 2021b). • A Puntadas wendet freiwillig den Global Recycled Standard (GRS) an, eine internationale Produktnorm, die eine Vielzahl von Anforderungen in Bezug auf Recycling, Lieferkette, soziale und ökologische Praktiken und chemische Beschränkungen erfüllt (NSF, 2021). Auf diese Weise garantiert das Unternehmen volle Transparenz hinsichtlich der Qualität seiner Produkte und seines Engagements für eine verantwortungsvolle Herstellung.
<p>Weiterführende Fragen</p>	<p>Beantworten Sie nach Abschluss dieser Fallstudie die folgenden Fragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gibt es gemeinnützige Organisationen, die mit Ihrer Idee/ Ihrem Produkt/ Geschäftsplan in Verbindung gebracht werden können? 2. Wie könnten Sie von strategischen Partnerschaften profitieren? 3. Haben Sie alle Ihre Finanzierungsmöglichkeiten geprüft? 4. Haben Sie Zugang zu Informationen über öffentliche Maßnahmen und Mittel?



	<p>5. Wie können Sie Ihren Kunden einen Mehrwert bieten UND eine soziale Wirkung erzielen?</p> <p>6. Haben Sie sich die kontinuierliche Unterstützung eines Mentors gesichert, der Ihnen bei der Bewältigung möglicher Herausforderungen helfen wird?</p>
Referenzen	<p>A Puntadas. (2021a). <i>A puntadas empresa social confección textil</i>. A Puntadas Empresa social. Retrieved from https://www.apuntadas.es/.</p> <p>A Puntadas. (2021b). <i>Quienes Somos</i>. A Puntadas Empresa social. Retrieved September 30, 2021, from https://www.apuntadas.es/quienes-somos/#global-compact-ods.</p> <p>ADCAM. (2021). <i>CAMISETA unisex edición Limitada by Jonathan & Angela Scott</i>. ADCAM. Retrieved September 30, 2021, from https://adcam.es/artesantias-maasai/camiseta-adcam-edicion-limitada-by-jonathan-angela-scott/?fbclid=IwAR2Y99-usVtMo6BZtK1Atk8X6n9BLpgX6zi0IeNQ09P1UXue5A3a4od8qKc.</p> <p>Futurpreneur. (2021a). <i>How to start a social purpose business</i>. Futurpreneur Canada. Retrieved September 25, 2021, from https://www.futurpreneur.ca/en/resources/social-purpose-business/how-to-and-guides/how-to-start-a-social-purpose-business/.</p> <p>Futurpreneur. (2021b). <i>The value of mentorship</i>. Futurpreneur Canada. Retrieved September 30, 2021, from https://www.futurpreneur.ca/en/resources/social-purpose-business/articles/the-value-of-mentorship/.</p> <p>NSF. (2021). <i>Global recycled Standard</i>. NSF International. Retrieved September 25, 2021, from https://www.nsf.org/knowledge-library/global-recycled-standard.</p> <p>Villeneuve-Smith, F. (2004). The Seven Pillars of Social-Enterprise Success. <i>Nonprofit World</i>, 22(1), 27–29. https://www.snpo.org/members/Articles/Volume22/Issue1/V220127.pdf.</p>

Lektion 2. Nachhaltige Nutzung von Ressourcen in einem Sozialunternehmen

2.1. Das Verständnis von Nachhaltigkeit im Ressourcenmanagement

Wenn wir über nachhaltiges Ressourcenmanagement sprechen, ist es zunächst wichtig, sich das Konzept der Nachhaltigkeit in Erinnerung zu rufen, das in Modul 1 "Soziales und nachhaltiges Unternehmertum" ausführlich vorgestellt wurde.



Die folgenden Videos fassen das Thema der nachhaltigen Entwicklung zusammen:



“Was ist nachhaltige Entwicklung?”:

<https://www.youtube.com/watch?v=7V8oFI4GYMY>

“Zwei Minuten zum Verständnis der nachhaltigen Entwicklung”:

<https://www.youtube.com/watch?v=jfsWI8XgQyo>

Ausgehend von der Einschätzung, dass wirtschaftliche Entwicklung auf Kosten der ökologischen Gesundheit und der sozialen Gerechtigkeit nicht zu dauerhaftem Wohlstand führt, beschlossen die Vereinten Nationen in den 1980er Jahren, einen Weg zu suchen, Ökologie und Wohlstand in Einklang zu bringen, und beauftragten die "Weltkommission für Umwelt und Entwicklung". Die Kommission definierte **nachhaltige Entwicklung** als "eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen" (Vereinte Nationen, 1987). Nachhaltige Entwicklung strebt ein Gleichgewicht zwischen wirtschaftlichem Wachstum und dem Schutz sozialer und ökologischer Aspekte an (McGill University, n.d.).

Nur eine nachhaltige Bewirtschaftung der Ressourcen kann dazu beitragen, die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen unseres Planeten zu bewältigen. Daher ist der Prozess der **Ressourcenverwaltung** von entscheidender Bedeutung. Er umfasst den Erwerb, die Zuweisung und die Nutzung verschiedener materieller und immaterieller Eingaben (Bird, K., 2018).

Ressourcen können als Eingaben für die Produktion von Dingen oder die Erbringung von Dienstleistungen betrachtet werden und sind oft begrenzt. Eine starke Ausbeutung - z. B. von natürlichen Ressourcen - wird das Gleichgewicht der drei Säulen stören. **Eine nachhaltige Bewirtschaftung der Ressourcen** berücksichtigt nicht nur die gegenseitige Abhängigkeit von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten der Ressourcennutzung und -bewirtschaftung. Sie strebt auch die gegenseitige Unterstützung von Wirtschaftswachstum, sozialem Zusammenhalt und Umweltschutz an (EUR-Lex, n.d.).

Daher ist die nachhaltige Bewirtschaftung von Ressourcen wichtig, um die aktuellen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in ausgewogener Weise anzugehen, und kann für einen sozialen Unternehmer ein wesentliches Mittel sein, um den Wandel zu fördern.



Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einer verlassenen Insel gestrandet. Welche drei Gegenstände würden Sie gerne bei sich haben?

à Haben Sie Ihre Gegenstände ausgewählt? Gut gemacht - du hast gerade Ressourcenmanagement geübt. Sie haben ein Ziel (zu überleben, sich nicht zu langweilen...) und müssen entscheiden, wie Sie dieses Ziel mit einer begrenzten Menge an Ressourcen erreichen können. (Hansen, B., 2018)



2.2. Wege zur Gewährleistung einer nachhaltigen Bewirtschaftung

Schauen wir uns jede der drei Säulen an sowie was Nachhaltigkeit im Einzelnen bedeutet und welche Methoden zu einer nachhaltigen Nutzung der Ressourcen beitragen können.

1) Umwelt: Wie können natürliche Ressourcen nachhaltig bewirtschaftet werden?

Natürliche Ressourcen sind Ressourcen oder Materialien, die von der Erde stammen, z. B. Wasser, Boden, Luft, Land, Mineralien, Energie, Artenvielfalt.

Damit natürliche Ressourcen nachhaltig sind, müssen sie 1) erneuerbar sein und 2) verantwortungsvoll bewirtschaftet werden. (Hester, C. 2021 & Circular Ecology, n.d.)

Ein Beispiel für einen verwertbaren Rückgriff ist Holz: Selbst wenn wir Bäume fällen und Holz verwenden, werden weitere Bäume nachwachsen. Holz ist jedoch nicht von Natur aus eine erneuerbare Ressource. Wenn wir die Bäume schneller fällen als sie wachsen, bedeutet das, dass diese Ressource nicht verantwortungsvoll genutzt und daher nicht nachhaltig bewirtschaftet wird.



*Wir haben über das Beispiel von Holz gesprochen.
Welche natürlichen erneuerbaren Ressourcen fallen Ihnen ein?*

à Andere natürliche erneuerbare Ressourcen sind z. B. Wasser, die Gesamtheit der lebenden Organismen (Pflanzen, Tiere). Energie aus Sonne, Wind, Wellen, Biomasse und Erdwärme zählen zu den erneuerbaren Energiequellen.

Nicht-erneuerbare natürliche Ressourcen wurden durch die natürlichen Prozesse der Erde erzeugt. Wenn sie jedoch einmal verbraucht sind, können wir den Vorrat nicht mehr auffüllen und künftige Generationen werden keinen Zugang mehr zu ihnen haben, z. B. Kohle.



*Welche natürlichen, nicht-erneuerbaren Ressourcen fallen Ihnen ein?
Wofür werden sie verwendet?*

à Natürliche Ressourcen, die nicht erneuerbar sind, sind z. B. Erdminerale und Metallerze, fossile Brennstoffe (Kohle, Erdöl, Erdgas) oder Grundwasser. Gegenwärtig sind viele unserer wichtigsten Energiequellen nicht erneuerbar, z. B. Erdöl, Erdgas oder Kohle.

Ein zusätzlicher, negativer Effekt dieser Energieressourcen ist, dass sie Kohlendioxid in die Atmosphäre ausstoßen, was die globale Erwärmung verursacht und der Idee der Nachhaltigkeit entgegensteht.

Nachhaltiges Ressourcenmanagement vs. nicht-nachhaltiges Ressourcenmanagement

In vielen Fällen geht der Mensch mit natürlichen, nachhaltigen Ressourcen schlecht um. Neben dem Beispiel Holz können Sie auch an Wildtiere wie Fische denken. Sie sind eine natürliche und nachhaltige Ressource, da sie sich fortpflanzen. Wenn Fischer jedoch schneller fischen, als sich die Fische vermehren können, ist dies ein Beispiel für eine nicht nachhaltige Ressourcennutzung und kann schließlich zum Aussterben einer bestimmten Art führen. Daher ist bei der Nutzung



natürlicher Ressourcen langfristiges Denken und oft eine generationenübergreifende Perspektive gefragt.

Beispiele für die nachhaltige Nutzung von Umweltressourcen:

Für viele Unternehmen spielen die natürlichen Ressourcen eine wichtige Rolle.

Allgemeine Hinweise:

- Senkung des Bedarfs an natürlichen Ressourcen
- Schonung natürlicher Ressourcen wie Wasser und Energie
- Ersetzen von nicht erneuerbaren Energiequellen durch erneuerbare
- Kauf von Materialien/ Ressourcen mit Umweltzertifizierung
- Verringerung von Emissionen (z. B. CO₂)
- Nachhaltiges Management der Lieferkette
- Wiederverwendung und Wiederverwertung von Ressourcen (Abfall, Wasser, Wärme)

Im Detail:

- Nutzung gemeinsamer Arbeits-/ Produktionseinrichtungen, wie z. B. Co-Working-Bereiche
- E-Mobilität nutzen
- Gebrauchte Geräte kaufen
- Reparatur defekter Geräte
- Kaufen Sie nur energieeffiziente Produkte
- Verwenden Sie digitale Formate anstelle von gedruckten

Für konkrete Ideen können Sie auch Kollegen oder Kunden befragen und deren Ideen einbeziehen - das erhöht die Annahme von Maßnahmen.



Bitte denken Sie noch einmal an die Ressourcen, die Sie für Ihre Unternehmungen benötigen: Welche natürlichen Ressourcen sind erneuerbar, welche nicht erneuerbar?

à Erneuerbar: z. B. Wasser, Boden, Luft, Land, biologische Vielfalt, verschiedene Arten von Lebewesen (Pflanzen, Tiere und ihre Produkte: Lebensmittel, Fasern ...)

à Nicht erneuerbar: fossile Brennstoffe (Erdöl, Erdgas, Kohle...)



Die folgenden Videos fassen das Thema der natürlichen Ressourcen zusammen:

*“Resource Efficiency & Sustainable Development”:
<https://www.youtube.com/watch?v=kC3VTg-8f0s>*

*“Why natural resource use matters?”:
<https://www.youtube.com/watch?v=7pPa0mRCky4>*

*“Managing natural resources: Achieving more with less”:
<https://www.youtube.com/watch?v=ZERrpFwETgs>*

2) Wirtschaft: Wie lassen sich wirtschaftliche Ressourcen nachhaltig verwalten?



Wirtschaftliche Ressourcen sind die Faktoren, die zur Herstellung von Waren oder zur Erbringung von Dienstleistungen eingesetzt werden. Sie können in menschliche Ressourcen (Fähigkeiten, Energie, Kompetenzen, Fertigkeiten oder Wissen) und nicht-menschliche Ressourcen (finanzielle Mittel, Einrichtungen, Fahrzeuge, Ausrüstung und Material) unterteilt werden. (USAID, 2016 & Social Reporting Standard, n.d.)

Die nachhaltige Nutzung wirtschaftlicher Ressourcen setzt voraus, dass ein Unternehmen (oder ein Land) sie effizient und verantwortungsbewusst einsetzt, um seine Aktivitäten langfristig zu erhalten. (Zirkuläre Ökologie, n.d.)



Bitte denken Sie noch einmal über die Ressourcen nach, die Sie für die Durchführung Ihrer Aktivitäten benötigen: Welche konkreten wirtschaftlichen Ressourcen benötigen Sie?

- Humanressourcen: Fähigkeiten, Energie, Kompetenzen, Fertigkeiten oder Wissen

- Nicht-menschliche Ressourcen: finanzielle Mittel, Einrichtungen, Autos, Ausrüstung, Material

3) Soziales: Wie können Ressourcen verwaltet werden, um die soziale Nachhaltigkeit zu fördern?

Soziale Nachhaltigkeit ist die Fähigkeit einer Gesellschaft oder eines sozialen Systems, dauerhaft ein gutes soziales Wohlergehen zu erreichen. Dazu gehören verschiedene Faktoren wie gerechte, gesunde, vielfältige, lebenswerte, vernetzte und demokratische Gemeinschaften für heutige und künftige Generationen. (ADEC Innovations, n.d.)

Wenn man über Ressourcenmanagement nachdenkt, gibt es Möglichkeiten, die soziale Nachhaltigkeit zu verbessern, indem man sich auf die Menschen innerhalb des Unternehmens sowie auf die Gemeinschaften und die Gesellschaft um das Unternehmen herum konzentriert.

Beispiele für die Förderung der sozialen Nachhaltigkeit:

Zu den Beispielen gehören das Management von Menschen, ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Beziehungen und Werten (Lafferty, S. & Place, C., 2019).

- Personal/ Management: Achten Sie auf ein ausgewogenes Verhältnis von Geschlecht und Alter; berücksichtigen Sie, dass verschiedene Nationalitäten, Ethnien oder Minderheitengruppen vertreten sein sollten.
- Bieten Sie regelmäßig Möglichkeiten zur Weiterbildung und Qualifizierung an.
- Achten Sie auf ein gleiches Lohnverhältnis von Männern und Frauen.
- Prüfen Sie die Möglichkeiten für Sozialleistungen.
- Bieten Sie Möglichkeiten zur Beteiligung, Vertretung und Zugänglichkeit von Informationen.



Bitte denken Sie an die Ressourcen, die Sie für die Durchführung Ihrer Aktivitäten benötigen werden: Welche Ideen haben Sie für die Nutzung der Ressourcen, um die ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit zu verbessern?

Zusammenfassung Nachhaltiges Ressourcenmanagement:

Nur eine nachhaltige Bewirtschaftung der Ressourcen kann dazu beitragen, die aktuellen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen unseres Planeten zu bewältigen.

Die Ressourcen sind begrenzt!

Die Nutzung **natürlicher Ressourcen** ist nachhaltig, wenn die Ressourcen erneuerbar sind und verantwortungsvoll genutzt werden (nicht mehr verbrauchen als nachwachsen kann).

Verwalten Sie wirtschaftliche Ressourcen effizient und verantwortungsbewusst, um Ihre unternehmerischen Aktivitäten langfristig zu sichern.

Vergessen Sie nicht die Ressourcen, die mit der **sozialen Nachhaltigkeit** verbunden sind, wie z. B. die Zusammensetzung, Qualifikation, Bezahlung und Beteiligung der Mitarbeiter.

2.3 Messung der nachhaltigen Ressourcennutzung in einem Unternehmen: Rahmen für Indikatoren

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, Nachhaltigkeit zu einem Hauptfaktor seines Geschäftsmodells zu machen, gibt es fast unzählige Möglichkeiten, die nachhaltige Nutzung von Ressourcen zu messen - hauptsächlich abhängig von den spezifischen Ressourcen des Unternehmens und Faktoren wie dem rechtlichen Rahmen.

Die folgende Tabelle gibt einen detaillierten Überblick über die Bewertung der nachhaltigen Nutzung verschiedener Ressourcen wie materieller Ressourcen (Wasser, Energie) und nicht-materieller Ressourcen (Humanressourcen).

Die Bewertung einer nachhaltigen Ressourcennutzung beinhaltet die Erhebung und Verfolgung verschiedener Daten (quantitativ und qualitativ) innerhalb des Unternehmens - sowohl zu ökologischen als auch zu sozialen Aspekten. Da die Art der Sozialunternehmen und die verwendeten Ressourcen sehr unterschiedlich sein können, werden für die einzelnen Indikatoren keine spezifischen Zahlen angegeben.

Die Messung der nachhaltigen Ressourcennutzung ermöglicht zum einen eine Bewertung des Status quo, zum anderen einen Vergleich der Entwicklung über einen längeren Zeitraum und einen Vergleich zwischen verschiedenen Jahren.

Der Indikatorenmodell basiert auf einer Liste, die für die Bewertung von Universitäten bereitgestellt wurde, und wurde für Sozialunternehmen leicht angepasst (Université de Montpellier, n.d.).



Das Modell könnte für eine noch nicht oder erst kürzlich gegründete Organisation zu komplex sein. Das Durchgehen der Liste der Indikatoren kann jedoch das Bewusstsein schärfen und dabei helfen, an konkrete Beispiele für die nachhaltige Nutzung von Ressourcen und deren Messung im eigenen Unternehmen zu denken.



*Verwenden Sie die Liste der Ressourcen und Indikatoren in der folgenden Tabelle:
Welche Ressourcen werden in Ihrem Unternehmen (noch) nicht nachhaltig genutzt?
Wie können Sie die negativen Auswirkungen kompensieren oder die Nutzung auf eine nachhaltigere Art und Weise ändern??*

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 10)



Indikator-Rahmen: Messung der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen

(auf der Grundlage des University Sustainability Assessment Framework - UniSAF (Université de Montpellier, n.d.)

1) Umweltindikatoren

Abschnitt	Nr.	Name	Indikatoren	Kommentare
Energie	E-1	Energiezusammensetzung	Geben Sie die Zusammensetzung der Energie an, einschließlich mindestens einer Aufschlüsselung der Quellen von Strom und Gas sowie der selbst erzeugten Energie.	
	E-2	Elektrizitätsverbrauch	Beschreiben Sie den Gesamt- und Pro-Kopf-Stromverbrauch der Einrichtung in kWh.	Der Stromverbrauch der Einrichtung umfasst den gesamten Stromverbrauch in ihren Betriebsanlagen.
	E-3	Erdgasverbrauch	Geben Sie den Gesamt- und Pro-Kopf-Erdgasverbrauch der Einrichtung in Kubikmetern an.	Der Erdgasverbrauch der Einrichtung umfasst den gesamten Erdgasverbrauch in ihren Betriebsanlagen.
	E-4	Heizenergie	Geben Sie den Gesamt- und Pro-Kopf-Wert der Heizenergie geteilt durch die Wärmesumme an.	Zur Wärmesumme zählen die Tage, an denen die Temperatur tatsächlich unter 16 oder 18 Grad Celsius lag. Weitere Informationen zur Bestimmung der Wärmesumme: https://en.wikipedia.org/wiki/Heating_degree_day Wenn Ihre Einrichtung oder ihr Bezirk darüber Buch führt und Sie die Informationen finden können, sollten Sie versuchen, die Wärmesumme für Ihren spezifischen Standort zu ermitteln. Andernfalls können Sie die Angaben für Ihr Land verwenden, die Sie hier finden: http://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data Für eine detailliertere Analyse könnten Sie die Heizenergie pro Kopf, Abteilung oder Gebäude aufschlüsseln.



Wasser	E-5	Wasserverbrauch	Geben Sie den Gesamt- und Pro-Kopf-Wasserverbrauch der Einrichtung in Kubikmetern oder Litern an.	Der Wasserverbrauch der Einrichtung umfasst den gesamten direkten Wasserverbrauch in ihren Betriebsanlagen.
	E-6	Virtueller Wasserfußabdruck	Beschreiben Sie den gesamten virtuellen Wasserfußabdruck der Einrichtung.	Erläutern Sie in dem Bericht den Umfang und die Methodik. Die Berechnung des Wasserfußabdrucks Ihrer Einrichtung kann eine ziemliche Herausforderung sein. Wenn Sie dies in Angriff nehmen möchten, empfehlen wir Ihnen, entweder selbst nach Methoden zu suchen oder zu prüfen, ob dies mit professioneller Unterstützung geschehen kann.
	E-7	Wiederaufbereitetes oder wiederverwendetes Wasser	Geben Sie den Anteil von aufbereitetem oder wiederverwendetem Wasser in der gesamten Einrichtung an.	
Abfall	E-8	Abfallentsorgung	Geben Sie die Gesamtmenge und die Pro-Kopf-Menge der in der Einrichtung entsorgten Abfälle in Kilogramm an.	Die Gesamtzahl wird nach Kategorien wie Restmüll, Papier- und Kartonabfälle, Kunststoffabfälle, organische Abfälle und gefährliche Abfälle aufgeteilt. Abfall, der nicht getrennt wird, gilt als Restmüll. Gefährliche Abfälle sind alle unter O2 - 4 aufgeführten Abfälle.
	E-9	Recycelte Abfälle	Geben Sie die Gesamtmenge und den relativen Prozentsatz der Abfälle an, die recycelt werden (in kg).	Abfälle gelten als recycelt, wenn der Abfall oder das Material in irgendeiner Weise wiederverwendet wird. Wo dies angebracht ist, sind auch die Recyclingquoten für die einzelnen Kategorien anzugeben. Für eine detailliertere Analyse könnten Sie auch beschreiben, was mit den Abfällen geschieht, die nicht recycelt werden.



	E-10	Gefährliche Abfälle	Geben Sie die Gesamtmenge und die Pro-Kopf-Menge der von der Einrichtung entsorgten, gefährlichen Abfälle in kg an.	Gefährliche Abfälle im Sinne dieses Rechtsrahmens sind alle Abfälle, die unter die Definition von Art. 3 (2) der Richtlinie 2008/98/EG fallen. Siehe den Link zu dieser Richtlinie: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1486122637080&uri=CELEX:32008L0098 Da dies die europäische Standarddefinition ist, wird sie in den meisten Fällen erfüllt, wenn Sie direkt die Daten darüber erhalten, wie viel gefährlicher Abfall in Ihrer Einrichtung entsorgt wurde.
	E-11	E-Müll	Geben Sie an, wie viel Elektroschrott die Einrichtung insgesamt und pro Kopf in kg entsorgt, wie der Elektroschrott entsorgt wird und inwieweit eine Berichterstattung bei allen Schritten erfolgt.	Elektroschrott ist jedes entsorgte Elektro- oder Elektronikgerät gemäß der Definition in Art. 3 (a) der Richtlinie 2002/96/EG. Lesen Sie die Richtlinie hier: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1486122722535&uri=CELEX:32002L0096 Da es sich hierbei um die europäische Standarddefinition handelt, wird sie in den meisten Fällen erfüllt, wenn Sie direkt die Daten darüber erhalten, wie viel Elektroschrott in Ihrer Einrichtung entsorgt wurde. Bei dem gemeldeten Elektroschrott handelt es sich um alle Geräte, die über die Einrichtung entsorgt werden. Geben Sie gegebenenfalls einen Verweis auf das Unternehmen an, das für die Entsorgung von Elektroschrott zuständig ist, und erläutern Sie die spezifischen Methoden für die Entsorgung von Elektroschrott.
	E-12	Fußabdruck radioaktiver Abfälle	Nennen Sie die radioaktiven Abfälle, die in der Stromversorgungskette der Einrichtung anfallen, in Gramm.	Sofern keine gleichwertige oder genauere Methode zur Verfügung steht, wird dies durch Multiplikation der durchschnittlichen Atommüllproduktion pro kWh, die für den Stromanbieter spezifisch ist, mit den von diesem Stromanbieter bezogenen kWh berechnet. Bei mehreren Anbietern werden die Ergebnisse addiert.
Klima-Fußabdruck	E-13	Treibhausgasemissionen	Geben Sie die Treibhausgasemissionen der Einrichtung in den Bereichen 1, 2 und 3 in kg CO ₂ -Äquivalenten als Summe, getrennt und pro Kopf an.	Emissionen des Bereichs 1 sind jene, die direkt von der Einrichtung ausgestoßen werden. In den meisten Fällen schließt das die Verbrennung von Erdgas ein. Sofern kein genauere Umrechnungsfaktor für die jeweilige Einrichtung verfügbar ist, wird angenommen, dass ein



				<p>m3 Erdgas 1,9 kg CO₂-Äquivalente verursacht. Bereich 1 umfasst außerdem alle Emissionen von selbst erzeugtem Strom.</p> <p>Emissionen des Bereichs 2 sind solche, die direkt durch die Aktivitäten der Einrichtung verursacht werden, aber nicht von der Einrichtung selbst. Dazu gehört auch eingekaufte Energie. Bei der Stromnutzung wird der Umrechnungsfaktor des jeweiligen Stromanbieters verwendet. Sind mehrere Anbieter vorhanden, werden die jeweiligen kWh-Mengen mit den jeweiligen Umrechnungsfaktoren multipliziert und addiert.</p> <p>Emissionen des Bereichs 3 können alle weiteren Emissionen umfassen, für die die Institution indirekt verantwortlich ist. Zu den Kategorien, die Bereich-3-Emissionen darstellen können, gehören unter anderem Emissionen durch Reisen, Abfälle und Einkäufe. Die getroffene Auswahl wird klar angegeben. Die Emissionen werden in Treibhausgasen angegeben, gemessen in Äquivalenten zu kg CO₂.</p> <p>Änderungen gegenüber den Vorjahren werden, wenn möglich, angegeben. Vergleiche werden nur zwischen Bereich-3-Emissionen angestellt, die nach denselben Kriterien berechnet wurden.</p> <p>Verweis auf den/ die Strom- und Erdgasanbieter und die Quellen aller verwendeten Umrechnungsfaktoren.</p> <p>Link für weitere Informationen: https://www.wri.org/sites/default/files/pdf/ghg_protocol_2001.pdf</p> <p>Für eine detailliertere Analyse könnten Sie die Treibhausgasemissionen pro Kopf, Fakultät, Abteilung oder Gebäude aufschlüsseln.</p> <p>CO₂-Äquivalente sind definiert als Treibhausgasemissionen, die in Bezug auf die Klimawirkung gemessen werden. Der Wert entspricht der Menge an reinen CO₂-Emissionen, die die gleiche Klimawirkung hätte wie die tatsächlich ausgestoßene Mischung verschiedener Treibhausgase.</p>
--	--	--	--	--



	E-14	Ausgleichszahlungen	Geben Sie den Wert der durch den Erwerb von Ursprungszertifikaten oder ähnlichen Kompensationsregelungen vermiedenen Emissionen an.	<p>Die durch Herkunftsnachweise vermiedenen Treibhausgasemissionen werden auf der Grundlage der kWh berechnet, für die solche Zertifikate erworben wurden, multipliziert mit dem für den Stromanbieter der Einrichtung spezifischen Umrechnungsfaktor. Bei mehreren Anbietern wird der einrichtungsspezifische Umrechnungsfaktor verwendet, der auf der Grundlage der Faktoren der Anbieter und der von diesen bezogenen kWh-Mengen berechnet wird.</p> <p>Die Emissionen werden in CO₂-Äquivalenten angegeben. Vergleiche werden nur zwischen Bereich-3-Emissionen angestellt, die nach denselben Kriterien berechnet wurden.</p> <p>Die Energiequellen der Herkunftsnachweise werden angegeben und bewertet. Inländische erneuerbare Energie wird aufgrund ihrer direkten Marktwirkung bevorzugt, während Zertifikate, deren Herkunft eine geringere Marktwirkung hat, nicht berücksichtigt werden.</p> <p>Verweis auf die Einzelheiten der Herkunftsnachweise einschließlich ihrer Energiequelle und ihres Herkunftslandes.</p>
Beschaffung	E-15	Ausschreibungen mit Nachhaltigkeitskriterien	Geben Sie den Anteil der Ausschreibungen an, bei denen Nachhaltigkeitskriterien von anerkannten Stellen angewendet wurden.	<p>Zu den anerkannten Einrichtungen gehören Regierungen oder NRO, die über herausragende Erfahrungen in diesem Bereich verfügen.</p> <p>Der Anteil wird in Bezug auf die Ausgaben berechnet. Wenn möglich, werden alle Käufe berücksichtigt. Wenn diese Daten nur für Käufe auf zentraler Ebene oder im Rahmen von Großausschreibungen verfügbar sind, wird dies deutlich als Einschränkung der angegebenen Werte angegeben.</p>
	E-16	Anteil der ökologischen und nachhaltigen Verpflegung	Geben Sie den gesamten Geldwert und den relativen Prozentsatz der in der Einrichtung verkauften Lebensmittel an, die aus ökologischem und/ oder nachhaltigem Anbau stammen.	<p>Lebensmittel gelten als in der Einrichtung verkauft, wenn der Verkauf in einer Einrichtung oder auf einem Grundstück der Einrichtung auf der Grundlage eines Vertragsverhältnisses zwischen dem Anbieter des Lebensmittels und der Einrichtung erfolgt oder wenn das Lebensmittel direkt von der Einrichtung verkauft wird.</p> <p>Lebensmittel gelten als ökologisch, wenn sie den Standards der Verordnung EG/834/2007 entsprechen. Die Verordnung kann hier eingesehen werden: http://eur-lex.europa.eu/legal-</p>



				<p>content/EN/TXT/?qid=1486122953894&uri=CELEX:32007R0834</p> <p>In der EU werden solche Lebensmittel mit dem europäischen Logo für ökologische Lebensmittel gekennzeichnet (siehe: https://ec.europa.eu/agriculture/organic/sites/orgfarming/files/img/body/organic_farming_logo.jpg)</p> <p>Der Anteil wird auf der Grundlage der Ausgaben für den Einkauf durch den Anbieter des Lebensmittels berechnet. Für die Zwecke dieses Rahmens schließen Lebensmittel auch Getränke ein.</p> <p>Geben Sie in dem Bericht gesondert den Anteil der in der Einrichtung verkauften Lebensmittel an, die nach schwächeren Kriterien von einer anerkannten Stelle wie dem Staat oder einer renommierten NRO als "nachhaltig" eingestuft werden.</p> <p>Geben Sie Hinweise auf die einzelnen Gastronomen und ihre jeweiligen Leistungen.</p>
	E-17	Selbst hergestellte Gastronomieprodukte	Wenn die Einrichtung selbst Lebensmittel herstellt, legen Sie eine Beschreibung der Prozesse im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und eine Bewertung des Maßes an Nachhaltigkeit dieser Produktion im Vergleich zum Kauf gleichwertiger Produkte vor.	Die Menge der selbsterzeugten Lebensmittel wird angegeben, gemessen in Einheiten, die dem Sachverhalt angemessen sind. Soweit dies feststellbar ist, wird der Anteil der selbst erzeugten Produkte in finanzieller oder sonstiger Hinsicht angegeben. Wird ein Lebensmittel an andere juristische Personen verkauft, so ist die Menge dieses Verkaufs anzugeben. Für die Zwecke dieses Rahmens schließen Lebensmittel auch Getränke ein.
Mobilität	E-18	Aufteilung der Verkehrs-träger	Geben Sie an, wie viel Prozent des Personals die verschiedenen Verkehrsmittel nutzen.	Die Informationsquelle für diese Daten sollte eine zuverlässige repräsentative Studie sein.
Eco-Systems	E-19	Landnutzung	Geben Sie den Prozentsatz der für verschiedene Zwecke genutzten Flächen an.	Zu den verwendeten Kategorien gehören unter anderem bebaute Flächen, Grasflächen, bewaldete Flächen und überdachte Flächen. Für die Zwecke dieses Rahmens ist die bebaute Fläche auf dauerhafte Gebäude mit mindestens einem Stockwerk beschränkt. Zu den überdachten Flächen zählen alle anderen Flächen, auf denen das Wachstum der Vegetation verhindert wird.



	E-20	Ökologischer Fußabdruck	Nennen Sie den ökologischen Fußabdruck der Einrichtung insgesamt und pro Kopf in Hektar.	Erläutern Sie in Ihrem Bericht den Umfang und die angewandte Methodik.
	E-21	Biologische Vielfalt	Geben Sie Art und Umfang der biologischen Vielfalt auf der Einrichtungsanlage an.	Für eine detailliertere Analyse können Sie den ökologischen Fußabdruck nach Fachbereich, Abteilung oder Gebäude aufschlüsseln.

2) Social Indicators

Abschnitt	Nr.	Name	Indikatoren	Kommentare
Sozioökonomische Indikatoren für das Personal	S-1	Anzahl der Mitarbeiter	Die Zahl der Mitarbeiter wird als Summe, einzeln und nach Art angegeben.	<p>In dem Bericht könnte die Anzahl der Mitarbeiter nach folgenden Kategorien angegeben werden: Geschlecht, Nationalität (zumindest inländische und andere), Altersgruppe, ethnische Zugehörigkeit oder Minderheitengruppe.</p> <p>Ein ausgewogenes Geschlechter- und Altersverhältnis wird als wünschenswert erachtet.</p> <p>Die Zahl der Mitarbeiter wird auf der Grundlage der Vollzeitstellen aller Personen berechnet, die in einem Arbeitsverhältnis mit der Einrichtung stehen. Halbtagsstellen werden nach der Anzahl der Stunden gewichtet, die der Mitarbeiter arbeitet. Die Anzahl der Mitarbeiter wird am Ende des Kalenderjahres berücksichtigt.</p>
	S-2	Ausbildung	Optionen für das Personal, eine Ausbildung zu erhalten, die es ihnen ermöglicht, sich innerhalb der Einrichtung, aber auch in ihrer weiteren Karriere, die anderswo stattfinden kann, zu entwickeln.	<p>Wenn möglich, geben Sie auch die Gesamtzahl und den Prozentsatz der Mitarbeiter an, die eine Schulung erhalten haben.</p> <p>Hinweis auf die Schulungen oder Instanzen, die Schulungsmöglichkeiten bieten.</p>



Abschnitt	Nr.	Name	Indikatoren	Kommentare
	S-3	Zusammensetzung des Managements	Die geschlechtsspezifische Zusammensetzung des Managements wird angegeben.	Die Zusammensetzung des Managementteams kann gegebenenfalls auch auf der Grundlage weiterer in S-1 genannter Kategorien angegeben werden.
	S-4	Arten von Verträgen	Die Anzahl der Mitarbeiter mit unbefristeten und befristeten Verträgen wird angegeben.	Der Kontext dieser Zahlen wird angegeben. Befristete Verträge sollten nur dann eingesetzt werden, wenn dies der Art der Stelle entspricht, und niemals als Mittel, um zu verhindern, dass Arbeitnehmern mehr Rechte eingeräumt werden.
	S-5	Löhne	Anzugeben ist der von der Einrichtung gezahlte Durchschnittslohn im Vergleich zum nationalen Durchschnitt.	Gegebenenfalls wird dies für verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern angegeben.
	S-6	Gleiches Lohnverhältnis	Beschreiben Sie das Lohnverhältnis zwischen Männern und Frauen.	Wenn möglich werden weitere Verhältnisse der Lohngleichheit, z. B. zwischen Nationalitäten, einbezogen.
	S-7	Sozialleistungen	Geben Sie die finanziellen Sozialleistungen an, die den verschiedenen Arbeitnehmergruppen über das gesetzliche Minimum hinaus gewährt werden.	Verweis auf die spezifischen finanziellen Vorteile oder ein Finanzbericht, in dem die Summe der Vorteile angegeben ist.
	S-8	Sicherheit und Gesundheit	Geben Sie an, welche Maßnahmen zur Gewährleistung der Gesundheit und Sicherheit der Bediensteten getroffen wurden.	Hinweise auf spezifische Maßnahmen.
	S-9	Nicht-finanzielle soziale Unterstützung	Nennen Sie die nicht-finanzielle soziale Unterstützung, die den Bediensteten zur Verfügung steht.	Dazu gehören u. a. physiologische Unterstützung, medizinische Einrichtungen, Sport- und Gesundheitseinrichtungen und Beratung in arbeitsbezogenen Fragen. Hinweise auf spezifische Unterstützung.



Abschnitt	Nr.	Name	Indikatoren	Kommentare
	S-10	Gewerkschaftliche Rechte	Beschreiben Sie die gewerkschaftlichen Rechte des Personals und etwaige Verstöße gegen diese Rechte.	Hinweise auf alle an der Einrichtung tätigen Gewerkschaften und ihre Aktivitäten.
Democracy and participation	S-11	Rechte der Räte	Nennen Sie die Rechte, die gewählten Betriebsräten eingeräumt werden und die über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen.	Für Einrichtungen, in denen gewählte Räte nicht gesetzlich vorgeschrieben sind, wird ihr Vorhandensein oder Nichtvorhandensein bewertet. Wo dies nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, wird der Anteil der Mitarbeiter, des Hilfspersonals usw. in diesen Räten angegeben und bewertet, wobei davon ausgegangen wird, dass eine angemessene Vertretung jeder Gruppe als wünschenswert erachtet wird. Außerdem werden etwaige Verstöße gegen die Rechtsstaatlichkeit in Bezug auf die Rechte der Räte angegeben und bewertet. Gegebenenfalls wird auf spezifische Rechte oder Verstöße hingewiesen.
	S-12	Weitere Beteiligung	Geben Sie an, welche demokratische Mitwirkung den Arbeitnehmern außerhalb der in S-12 berücksichtigten Räte gewährt wird.	Hinweise auf eine besondere Beteiligung.
	S-13	Zugänglichkeit von Informationen	Beschreiben Sie das Maß an Zugänglichkeit von Informationen über die Leitung der Einrichtung.	Eine solche Bewertung betrifft die Transparenz, wobei ein übermäßiges Maß an Vertraulichkeit in Bezug auf Fragen der Unternehmensführung oder Dokumente im Zusammenhang mit der Unternehmensführung als Belastung für die Transparenz angesehen wird; sie betrifft auch die Kommunikation, wobei ein Mangel an Kommunikation in Bezug auf die Zugänglichkeit von Informationen als unzureichend angesehen wird; und zuletzt die Genauigkeit, wobei offizielle oder geduldete Erklärungen, die ungenaue Informationen enthalten, als unzureichend angesehen werden. Verweise auf Fälle oder Praktiken.
	S-14	Investitionsentscheidungen	Bewertung, ob und wie Nachhaltigkeitserwägungen in finanzielle Investitionsentscheidungen einbezogen werden.	Für die Zwecke dieses Rahmens umfassen die Investitionsentscheidungen alle wichtigen Finanzanlagen des Unternehmensfonds in Bezug auf den Aktienmarkt, Anleihen, Fonds usw. Für



Think Social Up-skilling pathway

Abschnitt	Nr.	Name	Indikatoren	Kommentare
Financial Governance				eine detailliertere Analyse ist anzugeben, ob und in welchem Umfang Investitionen in fossile Brennstoffe Teil des Fonds oder des Portfolios der Einrichtung sind.
	S-15	Verschuldung	Geben Sie die Verschuldung des Instituts an.	Diese Zahlen werden vor dem Hintergrund des aktuellen Defizits oder Überschusses, des Gesamtumsatzes und des Wachstumspotenzials bewertet.



2.4. Vorteile der nachhaltigen Bewirtschaftung von Ressourcen

Unternehmer zögern vielleicht, die Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Geschäftsstrategie ihres Unternehmens zu stellen, weil sie glauben, dass die Kosten den Nutzen überwiegen. Ein nachhaltiges Ressourcenmanagement kann sich jedoch auf verschiedenen Ebenen auszahlen: für das jeweilige Unternehmen, für die (lokale) Gemeinschaft und die Umwelt, da es ökologischen und sozialen Wert in Geschäftswert verwandeln kann (Whelan, T. & Fink, C., 2016 & UnternehmensGrün e.V., n.d. & Lafferty, S. & Place, C., 2019, S. 7).

Konkrete Vorteile sind die folgenden:

1) Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit

Auch wenn es eine Anfangsinvestition erfordert, kann die nachhaltige Nutzung von Ressourcen langfristig zu Kosteneinsparungen führen. Im Falle der Solarenergie macht sich die Investition nach 5-7 Jahren bezahlt. Es gibt jedoch Möglichkeiten, wie Ihr Unternehmen schneller von den Vorteilen profitieren kann, z. B. durch die Wiederverwendung vorhandener Materialien, die Reparatur defekter Materialien oder die Investition in energieeffizientere elektronische Geräte oder Beleuchtung wie LED (Maryville University, n.d.).

Der Grundgedanke ist: Je nachhaltiger Ihr Unternehmen wird, desto weniger geben Sie für Energie und Materialien aus und sichern die Langlebigkeit Ihres Unternehmens. Erhebliche Kostensenkungen können sich aus der Verbesserung der betrieblichen Effizienz durch eine bessere Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen wie Wasser und Energie sowie durch die Minimierung von Abfällen ergeben.

Außerdem könnte sich eine Untersuchung der (lokalen) Regierungspolitik lohnen: Ein Beispiel für die Belohnung umweltfreundlicher Praktiken ist die Befreiung von der Kfz-Steuer (KFZ-Steuer) durch die deutsche Regierung bis 2023, wodurch im Durchschnitt 100-300 € pro Jahr eingespart werden können (KFZ-Steuer.wiki, 2021).

Es gibt jedoch mehr Vorteile als "nur" die Einsparung von Umweltressourcen und Kosten:

2) Förderung der Innovation

Eine nachhaltige Unternehmensführung kann auch Innovationen fördern und Ihr Unternehmen von der Konkurrenz abheben (SDG Knowledge Hub, 2019):

Die Erfüllung von Umweltnormen und sozialen Anforderungen bietet neue Möglichkeiten und erfordert mitunter die Suche nach innovativen Wegen: Die Neugestaltung von Produkten oder Anlagen, die Änderung von Prozessen oder das Abfallrecycling können Bereiche der Innovation sein (für konkrete Beispiele siehe: Whelan, T. & Fink, C., 2016).

3) Loyalität der Kunden

Unternehmer können skeptisch sein, was das Interesse der Verbraucher an nachhaltigen Produkten angeht - vor allem, wenn dies mit höheren Preisen verbunden sein könnte. Studien



zeigen jedoch, dass sich die Meinung der Verbraucher ändert: Eine Verbesserung des Unternehmensimages kann sich direkt in der Kaufabsicht niederschlagen (Choi, S. & Ng A., 2011).

Einerseits erwarten die Verbraucher heutzutage oft mehr Transparenz, Ehrlichkeit und greifbare globale Auswirkungen von Unternehmen. Andererseits können sie aus einem großen Angebot an nachhaltigen, preislich konkurrenzfähigen und qualitativ hochwertigen Produkten wählen. Eine Umfrage in sechs internationalen Märkten zeigt, dass fast zwei Drittel der Verbraucher glauben, dass sie "eine Verantwortung haben, Produkte zu kaufen, die gut für die Umwelt und die Gesellschaft sind" (Whelan, T. & Fink, C., 2016) - 82 % in Entwicklungsländern und 42 % in Industrieländern. Darüber hinaus werden Werte jenseits von Preis und Geschmack, wie Sicherheit, soziale Auswirkungen und Transparenz, als wichtiger Faktor in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie angesehen (Deloitte, 2016).

4) Anwerbung und Bindung von Mitarbeitern

Nachhaltigkeit kann auch dazu beitragen, Mitarbeiter anzuwerben und zu binden, da sie ihrer Arbeit einen größeren Sinn verleiht. Untersuchungen zeigen, dass für die Arbeitnehmer des 21. Jahrhunderts Mission, Zweck und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Leben wichtiger sind. Eine Unternehmensstrategie, die Nachhaltigkeit einschließt, konzentriert sich mehr auf den Zweck und die Schaffung von Werten für die Gesellschaft. Auf diese Weise kann sie dazu beitragen, eine begehrte Unternehmenskultur zu schaffen und die Loyalität, Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter zu erhöhen sowie die Personalstatistiken in Bezug auf Einstellung, Bindung und Moral zu verbessern (SDG Knowledge Hub, 2019 & Whelan, T. & Fink, C., 2016).

Wenn Nachhaltigkeit Teil der Unternehmenskultur ist, werden die Mitarbeiter in der Regel als wichtige Interessensvertreter behandelt - sie sind stolz darauf, dort zu arbeiten und fühlen sich als Teil eines größeren Ganzen (Whelan, T. & Fink, C., 2016).

Die Ergebnisse einer Studie zeigen interessante Zahlen: Die Arbeitsmoral ist in Unternehmen mit starken Nachhaltigkeitsprogrammen um 55 % besser als in Unternehmen mit schlechten Programmen, und die Loyalität der Mitarbeiter ist um 38 % höher. Beides führt zu geringeren Fehlzeiten und höherer Produktivität. Die Produktivität von Unternehmen, die sich an Umweltstandards hielten, war um 16 % höher als die von Firmen, die keine Nachhaltigkeitspraktiken anwandten. (Whelan, T. & Fink, C., 2016).



Beschreiben Sie die positiven Auswirkungen Ihrer Produkte und Dienstleistungen auf die Umwelt und die Gesellschaft.

à Beispiele für positive Auswirkungen auf die Umwelt: z. B. Einsparung von Ressourcen, Verringerung der CO2-Emissionen oder Beitrag zum Erhalt der Artenvielfalt.

à Beispiele für positive Auswirkungen auf die Gesellschaft: faire Arbeitsbedingungen, Bereitstellung von Bildung/ Ausbildung oder Unterstützung benachteiligter Gruppen.

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 10)



Wie profitiert Ihr Geschäftsmodell/ Ihr Unternehmen, wenn Sie die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien verstärken??

Wie trägt die Nachhaltigkeit zum Erfolg Ihrer Geschäftsidee bei??

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 9)

- **Kostensenkung:**

Kosteneinsparungen für Sie oder Ihre Kunden, Schlüsselpartner und weitere Interessengruppen, z. B. durch nachhaltigere Produktionsprozesse mit niedrigem Energieverbrauch, längere Lebensdauer der Produkte oder durch ganzheitliche Konzepte wie "Nutzen statt Besitzen" oder dem "Cradle to Cradle"-Prinzip (konsequente Kreislaufwirtschaft)

- **Risikominderung:**

aktiver Umgang mit und Kontrolle von Risiken, z. B. Umweltrisiken, regulativen Risiken, Vermeidung von Ansehensverlusten

- **Steigerung von Umsatz und Gewinn:**

z. B. Erschließung neuer Kundengruppen, Erzielung höherer Margen durch nachhaltigere Produkte

- **Effizienzgewinne:**

z. B. Vorteile durch effiziente Abfallbewirtschaftung und geringeren Ressourcenverbrauch

- **Ansehen und Markenbildung:**

z.B. Erhöhung der Kundenbindung und Zahlungsbereitschaft durch nachhaltige Produkte

- **Attraktivität für Arbeitnehmer:**

Erhöhung der Attraktivität des Start-ups für weitere Mitarbeiter, z.B. durch sinnvolle Tätigkeiten und bessere Identifikation mit den nachhaltigkeitsorientierten Zielen des Unternehmens

- **Innovationsvorsprung:**

Nachhaltigkeit als Quelle für Innovation und strategische Wettbewerbsvorteile, z. B. Vermarktung grüner Technologien

- **Vorteil des Netzwerks:**

Vorteile aus der Zusammenarbeit mit wichtigen erfolgsrelevanten Akteuren und Interessengruppen auf der Grundlage gemeinsamer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Werte („Shared Value“)

- **Verteilungsgerechtigkeit:**

gerechte Verteilung der Ressourcen und des Einkommens innerhalb einer Generation; Generationengerechtigkeit in den darauffolgenden Generationen



Wie können nachhaltige Aspekte Ihres Unternehmens vorteilhaft kommuniziert werden?

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 11)

Zusammenfassung der Vorteile eines nachhaltigen Ressourcenmanagements

Nachhaltige Unternehmensmodelle zielen darauf ab, Werte für alle Interessengruppen zu schaffen, darunter Mitarbeiter, Aktionäre, Lieferketten, die Zivilgesellschaft und den Planeten.

Unternehmen, die sich für Nachhaltigkeit als wichtigen Teil ihrer Geschäftsstrategie entscheiden, profitieren von einer verbesserten finanziellen Leistung, treiben Innovationen voran und profitieren von loyalen Kunden und motivierten Mitarbeitern (Whelan, T. & Fink, C., 2016).



Übung 2. Schreiben Sie Ihren (sozialen) Geschäftsplan

Titel des Moduls	Modul 4 - Planung nachhaltiger Ressourcen
Titel der Einheit	Lektion 2: Nachhaltige Ressourcennutzung in einem sozialen Unternehmen
Titel der Aktivität	Vorteile der nachhaltigen Bewirtschaftung von Ressourcen Tätigkeitscode: A4.7
Art der Ressource	Arbeitsblätter (AS)
Art des Lernens	Gemischt
Dauer der Aktivität	30 Minuten
Lernergebnis	die möglichen Vorteile einer nachhaltigen Ressourcennutzung zu verstehen
Ziel der Aktivität	Ziel dieser Aktivität ist es, Beispiele für mögliche Vorteile eines nachhaltigen Ressourcenmanagements für ein Unternehmen kennenzulernen und zu überlegen, wie das eigene Unternehmen davon profitieren könnte.
Erforderliche Materialien für die Aktivität	Power-Point-Präsentation Lernressource 2 "Das umfassende Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit"
Schritt für Schritt-Anleitung	Um diese Aktivität durchzuführen, sollte der Moderator die folgenden Schritte einleiten: <ul style="list-style-type: none">• Schritt 1: Input des Trainers zu möglichen Vorteilen eines nachhaltigen Ressourcenmanagements• Schritt 2: Die Teilnehmenden suchen nach konkreten Beispielen aus Lernressource 2: Welches Beispiel aus dem Artikel finden Sie am beeindruckendsten/ überraschendsten?• Schritt 3: Teilen Sie die Gruppe in Zweiergruppen auf.• Schritt 4: Die Teilnehmenden wechseln sich in der Rolle des Beraters ab und holen sich Ratschläge:• Geben Sie Ihrem Unternehmerkollegen Ratschläge zu den folgenden 2 Fragen: a) Wie trägt die Nachhaltigkeit zum Erfolg seiner Geschäftsidee bei? b) Wie können nachhaltige Aspekte seines Unternehmens sichtbar gemacht und vorteilhaft kommuniziert werden?• Schritt 5: Jeder Teilnehmende teilt eine Erkenntnis aus der "Beratungssitzung" mit, die er am interessantesten fand• Schritt 6: Zusammenfassung der Vorteile durch den Trainer
Handout	1) Lesen Sie den Artikel "The Comprehensive Business Case for Sustainability": Welches Beispiel für die Vorteile eines nachhaltigen Ressourcenmanagements in einem Unternehmen aus dem Artikel finden Sie am beeindruckendsten/ überraschendsten? 2) Arbeit mit einem Partner:



	<p>Herzlichen Glückwunsch! Nachdem Sie viele Informationen über mögliche Vorteile einer nachhaltigen Ressourcennutzung gelernt haben, sind Sie ein Experte! Stellen Sie sich vor, Sie wären jetzt Berater für die Vorteile eines nachhaltigen Ressourcenmanagements und würden einen Kunden beraten, der eine Geschäftsidee verwirklichen möchte:</p> <p>a) Wie trägt die Nachhaltigkeit zum Erfolg der Geschäftsidee bei? b) Wie können nachhaltige Aspekte seines Unternehmens sichtbar gemacht und vorteilhaft kommuniziert werden?</p> <p>Sie können Fragen zur Idee stellen, um sie besser zu verstehen, bevor Sie einen Ratschlag geben.</p> <p>Abwechselnd Berater und Kunde sein.</p>
--	---



Zusätzliche Ressourcen

Titel des Moduls	Modul 4 - Planung nachhaltiger Ressourcen
Titel der Einheit	Lektion 2: Nachhaltige Ressourcennutzung in einem sozialen Unternehmen
Titel des Lesematerials/ Videos	Folgen Sie dem Käfer auf seiner Reise, um Veränderungen zu bewirken!



Einführung in die Ressource	<p>Die Website stellt einen Leitfaden für soziale Unternehmer vor und erklärt, wie wir bestehende Systeme verändern und einen tieferen Einfluss auf die Welt um uns herum ausüben können. Sie zeigt verschiedene Aspekte in einer sehr kurzen, einfachen und gut gestalteten Weise auf.</p> <p>“Changemaking.net” will zeigen, dass nicht nur Wege zur Bewältigung bestehender Probleme gefunden werden müssen, sondern, dass das Verständnis der Ursprünge eines Problems und die Schaffung von Systemveränderungen dazu beitragen, langfristige Lösungen zu finden.</p> <p>Damit wird auf eine Kernbedeutung von Nachhaltigkeit verwiesen: nicht nur die Bedürfnisse zu sehen und zu befriedigen, sondern langfristig zu denken und die Ursachen für ein soziales Problem anzugehen.</p>
Was haben Sie von dieser Ressource?	<p>Die Website bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung mit kurzen Erklärungsvideos und Arbeitsblättern.</p> <p>Die Website als Gesamtkonzept zeigt sehr gut, wie nachhaltiger Wandel funktionieren kann und was dazu nötig ist: von einem individuellen Problem ausgehen, versuchen zu verstehen, woher es kommt, auf die Umwelt achten, den Beteiligten zuhören und die verschiedenen Rollen innerhalb eines sozialen Systems verstehen sowie die Bedeutung einer wirtschaftlich nachhaltigen Unternehmensführung.</p>



<p>Wie können Sie diese Ressource nutzen, um Ihr eigenes Unternehmen zu entwickeln?</p>	<p>Die Website, die das strukturierte Selbstlernen beinhaltet, macht auf die gegenseitige Abhängigkeit innerhalb eines Systems aufmerksam: Um eine langfristige, nachhaltige Veränderung zu erreichen, muss der Unternehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> - ein Problem identifizieren, das er lösen möchte - zu verstehen, welche Systeme dieses Problem beeinflussen <p>die Bereiche des Wandels unter die Lupe nehmen: Ressourcen, Rollen, Beziehungen, Regeln</p>
<p>Fragen zur Nachbesprechung</p>	<p>Beantworten Sie die folgenden Fragen, nachdem Sie diese zusätzliche Ressource angesehen haben:</p> <p>Die Website möchte Ihnen helfen, Veränderungen zu bewirken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche positive Veränderung wollen Sie mit Ihrer Idee erreichen? 2. Wenn Sie über das Problem nachdenken, das Sie als Unternehmer lösen wollen: Was könnten die Ursprünge des Problems sein? <p>Inwieweit sind das Problem, das Sie lösen wollen, und Ihre Vision mit Nachhaltigkeit verbunden?</p>
<p>Link zur Ressource</p>	<p>Startseite Changemaking <https://www.changemaking.net/></p>

<p>Titel des Moduls</p>	<p>Modul 4 - Planung nachhaltiger Ressourcen</p>
<p>Titel der Einheit</p>	<p>Lektion 2: Nachhaltige Ressourcennutzung in einem sozialen Unternehmen</p>
<p>Titel des Lesematerials/ Videos</p>	<p>“The Comprehensive Business Case for Sustainability” Wie sich Nachhaltigkeitsbemühungen positiv auf die Unternehmensleistung auswirken können</p>



<p>Einführung in die Ressource</p>	<p>Unternehmer zögern vielleicht, Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Geschäftsstrategie ihres Unternehmens zu stellen, weil sie glauben, dass die Kosten den Nutzen überwiegen. Ein nachhaltiges Ressourcenmanagement kann sich jedoch auf verschiedenen Ebenen auszahlen: für das einzelne Unternehmen, für die (lokale) Gemeinschaft und für die Umwelt, da es ökologischen und sozialen Wert in Geschäftswert umwandeln kann.</p> <p>Der Artikel enthält mehrere Beispiele dafür, wie große Unternehmen von ihrer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit profitieren.</p>
---	---

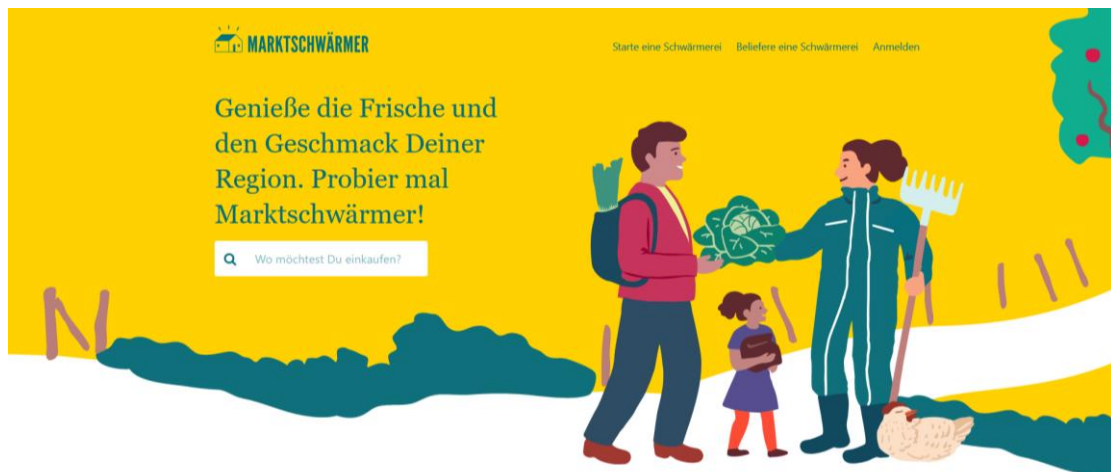


Was bringt Ihnen die Nutzung dieser Ressource?	<p>Das Kennenlernen von Beispielen vorbildhafter Vorgehensweisen kann vor allem zukünftigen Unternehmern zeigen, wie sie von einer nachhaltigen Ressourcennutzung profitieren können und es hilft, sich selbst zu motivieren, diesen Weg zu gehen.</p> <p>Der Artikel enthält Forschungsergebnisse und Beispiele für bewährte Praktiken von (großen) Unternehmen, z. B. in den Bereichen verbessertes Risikomanagement, Förderung von Innovation, finanzielle Leistung, Aufbau von Kundenloyalität, Gewinnung und Einbindung von Mitarbeitern durch einen Fokus auf Nachhaltigkeit.</p>
Wie können Sie diese Ressource nutzen, um Ihr eigenes soziales Unternehmen zu entwickeln?	<p>Die verschiedenen Beispiele aus Forschung und Praxis liefern zukünftigen Unternehmern Informationen, die die positiven Auswirkungen einer nachhaltigen Unternehmensführung belegen. Der Leser kann neue Einsichten gewinnen, seine eigene Motivation steigern, darüber nachzudenken, wie und warum man Ressourcen nachhaltig nutzen kann, und die Beispiele auf seine Situation als kleines Start-Up-Unternehmen anpassen.</p>
Fragen zur Nachbesprechung	<p>Beantworten Sie die folgenden Fragen, nachdem Sie diese zusätzliche Ressource gelesen haben:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Welches im Text erwähnte Beispiel war für Sie am beeindruckendsten/überraschendsten? Warum?2. Beschreiben Sie die positiven Auswirkungen Ihrer Produkte und Dienstleistungen auf die Umwelt und die Gesellschaft.3. Wie könnte Nachhaltigkeit zum Erfolg Ihrer Geschäftsidee beitragen?4. Wie können nachhaltige Aspekte Ihres Unternehmens sichtbar gemacht und vorteilhaft kommuniziert werden?
Link zur Ressource	<p>Whelan, Tensie & Fink, Carly (2016, October 21), Harvard Business Review, The Comprehensive Business Case for Sustainability, Retrieved September 29, 2021, from: https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability</p>



Fallstudie 2. Online-Bauernmarkt & nachhaltige Nutzung von Ressourcen

Titel des Moduls	Modul 4 - Planung nachhaltiger Ressourcen
Titel der Einheit	Lektion 2: Nachhaltige Ressourcennutzung in einem sozialen Unternehmen
Titel der Fallstudie	Online-Bauernmarkt & nachhaltige Nutzung von Ressourcen

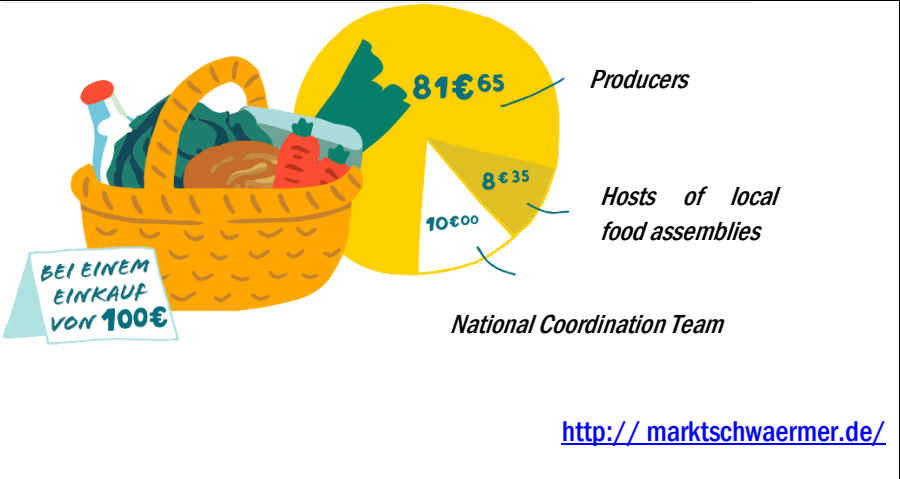


Name der Organisation / des Sozialunternehmens / Leitlinien für bewährte Verfahren:	Marktschwärmer
Was ist die Geschichte hinter dieser Fallstudie?	<p>"Marktschwärmer" ist ein Online-Bauernmarkt, der den Online-Shop und Landwirte vernetzt, um regionale Produkte digital zu vertreiben.</p> <p>Die Idee hinter diesem Sozialunternehmen ist international als Food Assembly bekannt.</p> <p>Das Projekt hat seinen Ursprung in Frankreich und ist mittlerweile in sieben Ländern aktiv: Frankreich, Deutschland, Spanien, Italien, Niederlande, Belgien und Schweiz.</p> <p>In Europa besteht das Netzwerk aus ca. 1.364 Food Assemblies, in Deutschland gibt es derzeit ca. 120 "Schwärmereien" - lokale Netzwerke von Produzenten und Konsumenten.</p> <p>Die Verbraucher bestellen über eine Online-Plattform verschiedene Arten von Lebensmitteln, die von lokalen Landwirten erzeugt werden. Die Übergabe findet einmal wöchentlich auf einem regionalen Markt, in einem Gemeinschaftshaus usw. in der Nachbarschaft statt, einer sogenannten Lebensmittelversammlung.</p> <p>Das Netzwerk umfasst verschiedene Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nationale Koordinierung bei der Einrichtung und Durchführung lokaler Initiativen (für Deutschland mit Sitz in Berlin) - Lebensmittelhersteller, die ihre Produkte verkaufen - lokale Gastgeber, die lokale Lebensmittelversammlungen, die Online-Plattform und das lokale Marketing organisieren



	<ul style="list-style-type: none">- Verbraucher = lokale Kunden <p>In Deutschland liefern inzwischen 2.000 Erzeuger ihre regionalen und fair gehandelten Produkte an die Marktschwärmer-Zentren, in denen mehr als 150.000 registrierte Nutzer ihre Bestellungen abholen können.</p>
Link zur Fallstudie	<p>Der verantwortungsbewusste Verbraucher: Marktschwärmer; <https://www.deutschland.de/en/topic/environment/sustainable-companies-in-germany-sustainability></p> <p>Homepage Marktschwärmer <http:// marktschwaermer.de/></p> <p>Facebook Marktschwärmer <https://www.facebook.com/marktschwaermer/></p> <p>instagram Marktschwärmer <https://www.instagram.com/marktschwaermer/></p> <p>Erläuterung Marktschwärmer (Deutsch, mit engl. Untertiteln) https://www.youtube.com/watch?v=x1P2L67hnWo</p> <p>Plattform in anderen europäischen Ländern: La Ruche qui dit Oui ! (laruchequiditoui.fr) ¡La Colmena que dice Sí! (lacolmenaquedicesi.es) L'Alveare che dice Si! (alvearechedicesi.it) Boeren & Buren (boerenenburen.nl)</p>
Warum ist dies ein gutes Beispiel, dem Sie folgen sollten?	<p>Zum Thema Ressourcenmanagement und dem Umgang mit knappen (natürlichen) Ressourcen gibt Marktschwärmer gute Beispiele, wie man mit diesen Herausforderungen umgehen kann:</p> <p>Was die ökologische Nachhaltigkeit betrifft, so zeigt die Fallstudie, wie man:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vermeidung von CO2-Emissionen und Energieaufwand (z. B. für den Betrieb von Gewächshäusern) durch Konzentration auf die regionale Erzeugung und den Verbrauch von saisonalen Lebensmitteln. Im Durchschnitt beträgt die Entfernung zwischen Erzeugern und Verbrauchern nur 40 km.- Verringerung der Lebensmittelverschwendung durch Koordinierung von Angebot und Nachfrage über eine Online-Plattform/ App- Reduzierung von Verpackung und Abfall durch kurze Wege: Vermeidung von unnötigen Kühl- oder Transportkosten- Sparen Sie materielle Ressourcen durch Digitalisierung: Koordination und Kommunikation über Website und App <p>Was die soziale Nachhaltigkeit betrifft, so zeigt die Fallstudie, wie man:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gewährleistung einer fairen Preisgestaltung für Produkte. Die Erzeuger legen die Verkaufspreise selbst fest, ohne zusätzliche Zwischenhändler. Dies gewährleistet eine faire Bezahlung für die Waren: Mehr als 80 % des Preises gehen an die Erzeuger (im Vergleich zu durchschnittlich 40 % beim Verkauf über Zwischenhändler oder Supermarktketten).- Mehr Transparenz in Bezug auf die Herkunft der Produkte und was mit dem Geld geschieht.- Die Erzeuger können mehr Unabhängigkeit und einen fairen Zugang zum Markt erlangen.



	 <p>http:// marktschwaermer.de/</p>
<p>Wie können Sie diese Fallstudie nutzen, um Ihr eigenes soziales Unternehmen zu entwickeln?</p>	<p>Die Fallstudie zeigt verschiedene Aspekte von Relevanz für zukünftige Unternehmer, insbesondere zum Thema nachhaltige Ressourcennutzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie man sich auf lokale Netzwerke von Erzeugern und Verbrauchern konzentriert und diese nutzt - Wie die Konzentration auf die lokale Ebene zur Verbesserung der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit beitragen kann (Einsparung knapper Ressourcen und Förderung einer fairen Preisgestaltung sowie der Transparenz für die Kunden) - Die Bedeutung des Aufbaus von Netzwerken und der Gemeinschaft für den Erfolg einer Geschäftsidee (lokale Versammlungen) - Beispiel für den Einsatz digitaler Instrumente zur Steuerung von Angebot und Nachfrage <p>Nutzen des Wissensaustauschs als Ressource: eine ähnliche Organisation der Lebensmittelversammlungen in 7 europäischen Ländern und der verschiedenen lokalen Versammlungen innerhalb eines Landes unter der Koordination eines nationalen Teams</p>
<p>Welche Wirkung hat diese Fallstudie erzielt?</p>	<p>In Europa besteht das Netzwerk aus ca. 1.364 Lebensmittelbündnissen, in Deutschland gibt es derzeit rund 120 "Schwärmereien" - lokale Netzwerke von Erzeugern und Verbrauchern.</p> <p>In Deutschland liefern inzwischen 2.000 Erzeuger ihre regionalen und fair gehandelten Produkte an die Marktschwärmer-Zentren, bei denen mehr als 150.000 registrierte Nutzer ihre Bestellungen abholen können.</p>
<p>Weiterführende Fragen</p>	<p>Beantworten Sie nach Abschluss dieser Fallstudie die folgenden Fragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wären Sie daran interessiert, Ihre Lebensmittel bei einer lokalen Lebensmittelversammlung zu kaufen? Warum / Warum nicht? (Zukünftige Unternehmer nehmen den Blickwinkel des Kunden ein - welche Aspekte sind für die Kunden wichtig) 2. Welche Praktiken wendet das Netzwerk "Marktschwärmer" an, um eine nachhaltige Ressourcennutzung zu fördern? <p>Welche Ideen haben Sie für die Nutzung der Ressourcen in Ihrem Unternehmen, um die ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit zu verbessern?</p>
<p>Referenzen</p>	<p>Der verantwortungsbewusste Verbraucher: Marktschwärmer; https://www.deutschland.de/en/topic/environment/sustainable-companies-in-germany-sustainability</p>



	<p>Homepage Marktschwärmer <http:// marktschwaermer.de/></p> <p>Blog Marktschwärmer <http://blog.marktschwaermer.de/></p> <p>Homepage Marktschwärmer <https://wirsind.marktschwaermer.de/idee/></p> <p>Facebook Marktschwärmer <https://www.facebook.com/marktschwaermer/></p> <p>instagram Marktschwärmer <https://www.instagram.com/marktschwaermer/></p> <p>Explanation Marktschwärmer (German, with engl. subtitles) https://www.youtube.com/watch?v=x1P2L67hnWo</p> <p>Platform in other European countries: La Ruche qui dit Oui ! (laruchequiditoui.fr) La Colmena que dice Sí! (lacolmenaquedicesi.es) L'Alveare che dice Sì! (alvearechedicesi.it) Boeren & Buren (boerenenburen.nl)</p>
--	---

Lektion 3. Bewertung des Ressourcenmanagements zur Verbesserung des Unternehmensumfelds

Die Mobilisierung verschiedener Arten von Ressourcen und deren Kombination zu einem erfolgreichen Rahmen- und Betriebsmodell kann ein schwieriger und überwältigender Prozess sein. Sowohl die Vielfalt als auch die Anzahl der Ressourcen, die für die Verwirklichung eines Geschäftsplans eingesetzt werden, machen ein nachhaltiges Management schwierig und riskant. Um die sich daraus ergebenden Herausforderungen zu bewältigen, muss ein Sozialunternehmen seine Ressourcen und seine Leistung genau überwachen, um die Produktivität zu optimieren und die Arbeitsbelastung effizient zu verteilen.

3.1. Wie kann man den unterschiedlichen Einsatz von Ressourcen in einem Sozialunternehmen bewerten?

Der erste Schritt zum Aufbau einer soliden Unternehmensstrategie besteht darin, Wege zu finden, um die unterschiedliche Nutzung von Ressourcen zu bewerten. Dies ist durch **ein Ressourceninventar** möglich (Sirmon & Hitt, 2003, S.339). Ein Ressourceninventar ist eine detaillierte Liste aller verfügbaren Ressourcen; es enthält alle verknüpften Informationen, einschließlich der Gründe, warum bestimmte Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt wichtig sind. Mit anderen Worten, ein Ressourceninventar enthält Einzelheiten, die die Bedeutung jeder Ressource im Unternehmen sowie ihre Schwankungen in den verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung erklären. Wie bei den Rohstoffinventaren wird sich auch ein Ressourceninventar im Laufe der Zeit verändern, da externe Faktoren das Hinzufügen oder Entfernen bestimmter Elemente erforderlich machen (Sirmon & Hitt, 2003, S.344). Eine häufige Bewertung des Bestands ermöglicht die Berechnung möglicher Vor- oder Nachteile bei der Beschaffung und Zuweisung von Ressourcen.

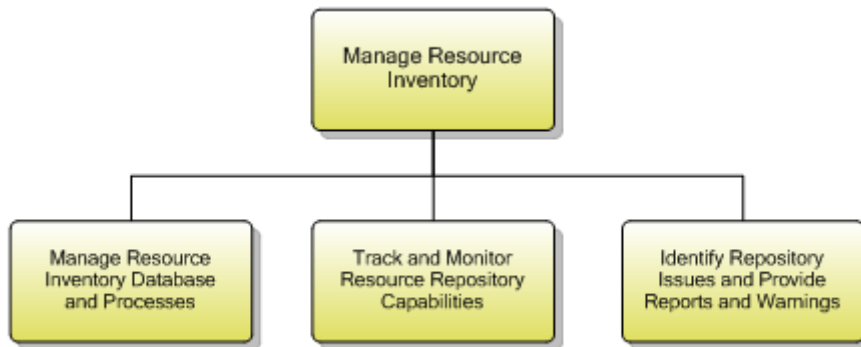
Eine regelmäßig überprüfte Bestandsaufnahme kann ein klares Bild über den Gesamtnutzen der verschiedenen Arten von Kapital liefern: menschliches, soziales, politisches und finanzielles. Wenn die positiven und negativen Elemente jeder Ansammlung regelmäßig abgewogen werden, wird der strategische Plan des Unternehmens von Anpassungen profitieren.



Um den Ressourcenbestand effektiv zu verwalten, fragen Sie sich:



- Haben Sie alle verfügbaren Ressourcen berechnet?
- Können Sie alle Änderungen verfolgen und überwachen?
- Können Sie künftigen Risiken vorbeugen?



Bildquelle: <http://ilsa.kz/etom/main/diagramf4d75ec1760a11e1a8e8002564cb911c.htm>

Eine ständige Berechnung der Ressourcen kann zu einem effizienten Ressourcenmanagement in Form von **Bündelung** - d.h. Kombination von Ressourcen - und **Hebelwirkung** - d.h. Nutzung der verfügbaren Ressourcen zum maximalen Vorteil - führen (Sirmon & Hitt, 2003, S.344).



Fragen Sie sich:

- Können Sie Ressourcen kombinieren, um ein besseres Ergebnis zu erzielen?
- Wie können Sie Ihre Ressourcen am besten nutzen?

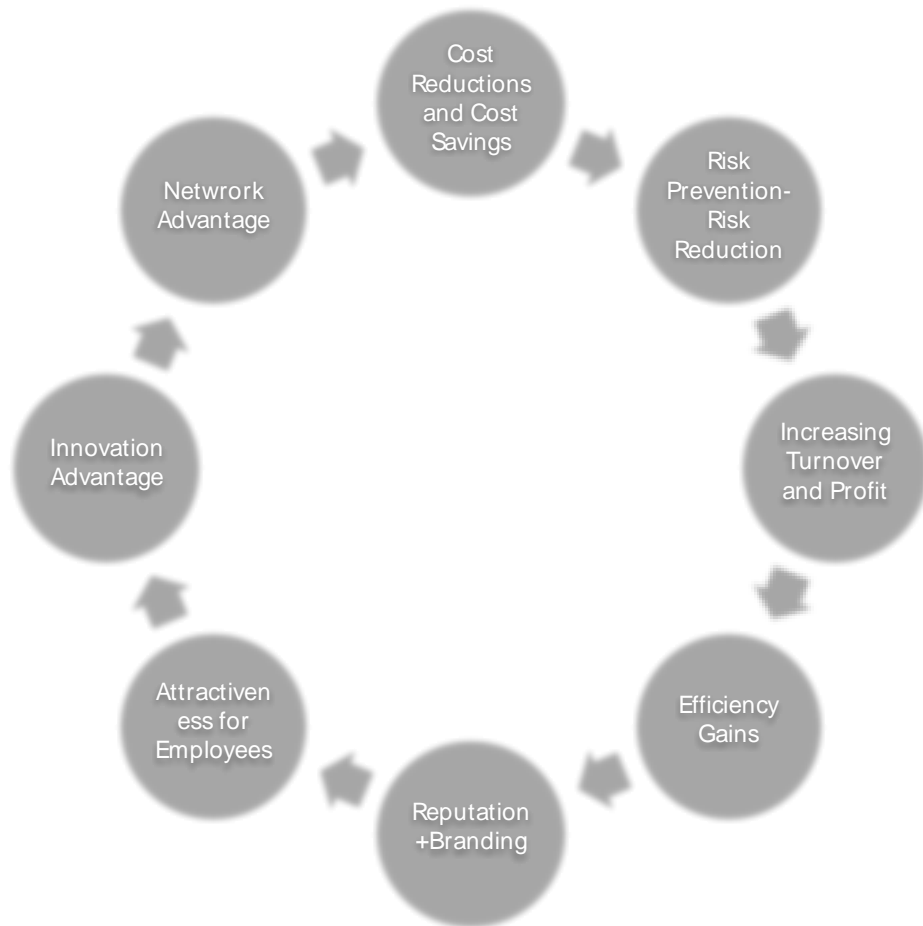
Evaluierung von Ressourcen

Durch die ständige Erfassung, Überwachung und Analyse ihrer Ressourcen gewinnen die Unternehmer wertvolle Erkenntnisse über die Fähigkeiten des Unternehmens. Auf diese Weise können sie den Output der Ressourcen in genauen Zeiträumen berechnen und die Leistung in einem breiteren Kontext bewerten; dementsprechend können sie auch genaue Schätzungen für die nahe Zukunft vornehmen und mögliche Risiken entdecken (Sirmon & Hitt, 2003, S.346). Der Schlüssel dazu ist die Aufrechterhaltung des Wettbewerbsvorteils des Unternehmens durch die Gewährleistung der Nachhaltigkeit, auch wenn sich bestimmte Komponenten der Ressourcen verändern.

Um seine Ressourcen zu bewerten, muss ein Unternehmen in der Lage sein, zu analysieren, wie die Nachhaltigkeitsprinzipien dem Geschäftsplan und seinem finanziellen Erfolg zugute kommen.



Think Social Up-skilling pathway



Wie in der Abbildung oben zu sehen ist, kann die Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien zu *Kostensenkungen* und *Kosteneinsparungen* sowie zu einer möglichen *Risikovermeidung* führen; sie können auch dazu beitragen, den *Umsatz* und den *Gewinn* zu steigern und Effizienzgewinne zu gewährleisten; Nachhaltigkeitsprinzipien können den *Ruf* eines Unternehmens verbessern und bei der Gestaltung seines Markenauftritts helfen sowie seine Attraktivität für Arbeitnehmer erhöhen; der jeweilige innovative und nachhaltige Ansatz bietet einen Wettbewerbsvorteil am Markt; nicht zuletzt wird das Engagement des Unternehmens für sozial verantwortliche und ethische Praktiken sein Leistungsvermögen im Netzwerken durch die Anerkennung seiner sozialen Wirkung verbessern (UOL, 2016, p. 9).

✓ _____
✗ _____

Bildtitel: Red Checklist/ Source: www.pixabay.com



Fragen Sie sich:



- Welche Ressourcen und welche Fähigkeiten sind für Ihren Geschäftsplan erforderlich?
- Welche Ressourcen sind vorhanden, welche müssen beschafft werden, und welche Partnerschaften sind dafür erforderlich?
- Wenn externe Faktoren (z. B. Umweltfaktoren) Ihre Ressourcenansammlung bedrohen, wie können Sie deren Auswirkungen minimieren oder beseitigen?
- Gibt es Ressourcen, mit denen Ihr Unternehmen Kosten senken oder Einsparungen erzielen kann? (z. B. Abfallwirtschaft)
- Welche Partnerschaften werden das Image Ihres Unternehmens verbessern?

Abbau von Ressourcen

Eine ordnungsgemäße Bewertung der Ressourcen bedeutet, dass ein Unternehmen irgendwann in der Lage sein wird, nicht wertvolle Elemente zu erkennen. Nicht-wertvoll sind Elemente, die dem Unternehmen auf verschiedene Weise schaden:

Nicht-wertvolle Elemente können Sachkosten und Verluste verursachen.

Nicht-wertvolle Elemente können auf indirekte Weise materiellen Schaden verursachen. Sie können zum Beispiel dem Image des Unternehmens schaden (Sirmon & Hitt, 2003, S.347).

Wenn nicht-wertvolle Elemente entdeckt werden, ist die geeignete Maßnahme der Abbau von Ressourcen. Der Verzicht auf unnötige Ressourcen sichert **wertvolle Ansammlungen, Entwicklung und bessere Leistung.**



Bildtitel: Trashcan/ Quelle: www.pixabay.com

Fragen Sie sich:



- Brauchen Sie wirklich alle Ressourcen, die Sie finden können?
- Würde der Abbau einiger von ihnen die Leistung des Unternehmens verbessern?

Hinzufügen von Ressourcen, Bündelung und Hebelwirkung

Eine regelmäßige Überwachung der Ressourcen kann die Notwendigkeit aufzeigen, Ressourcen hinzuzufügen, entweder um bestehende Lücken zu schließen oder um sich vor kommenden Herausforderungen zu schützen (Sirmon & Hitt, 2003, S.348). Durch das Hinzufügen von



Ressourcen kann ein Unternehmen **Verluste** oder unüberschaubare Kosten **verhindern**. Darüber hinaus kann es **wertvolle Ressourcenzusammenschlüsse** schaffen, die Nachhaltigkeit und Wachstum gewährleistet. Schließlich kann es die Art und Weise optimieren, wie es die Ressourcenzusammenschlüsse ausnutzt, zuweist und davon profitiert. Diese Art von Hebelwirkung hilft einem Unternehmen, durch neue Strategien einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Sirmon & Hitt, 2003, S.350).



Bildtitel: Scales/ Quelle: www.pixabay.com

Fragen Sie sich:



- Wenn Sie Ihre Ressourcen auf eine Waage legen würden, was wäre das Ergebnis?
- Schlägt Ihre Waage irgendwelche strategischen Änderungen vor?
- Können Sie so künftige Risiken und Verluste vermeiden?
- Können Sie wertvolle Ressourcen für Nachhaltigkeit und Wachstum optimal nutzen?

3.2. Bewerten und lernen

Wie man den Überwachungsbericht zur Verbesserung des Unternehmensumfelds nutzt.

Das Ressourceninventar oder jede andere Form eines Überwachungsberichts erfordert "die regelmäßige Sammlung und Analyse von Informationen, um die Umsetzung eines Projekts zu verfolgen und seine Leistung anhand der erwarteten Ergebnisse zu messen" (IUCN, 2004, S. 5). Das bedeutet, dass er erstellt wird, um Erkenntnisse über mehr oder weniger effiziente Praktiken zu gewinnen, und dass er dazu genutzt werden kann, die Strategie eines Unternehmens neu auszurichten. Sorgfältig ausgewertete Überwachungsberichte können das Unternehmensumfeld verbessern.

Durch die Bewertung von Ressourcen und Leistung kann ein Unternehmen sein Management und seinen Betrieb optimieren. Durch die Erkennung und ständige Überwachung dessen, was in einem Unternehmen funktioniert und was nicht, kann ein Unternehmen seine *Humanressourcen* wirksam einsetzen und *sein Personalmanagement* verbessern (Soliman & Spooner, 2000, S.337). Diese Art der Optimierung erfolgt durch einen angemessenen Personaleinsatz und eine effektive Verteilung der Arbeitslast sowie durch die Festlegung von Prioritäten bei der Entscheidungsfindung.



Ein nachhaltiges Personalmanagement setzt voraus, dass der **Wert der Mitarbeiter erfasst wird**, indem sichergestellt wird, dass die Mitarbeiter auch dann noch von Nutzen sind, wenn sie neu eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang verbessert die Weitergabe von Wissen unter den Mitarbeitern die Leistung und hilft dem Unternehmen, seine operativen Ziele zu erreichen. Mit anderen Worten: *Kollektives Wissen* fungiert als *Wettbewerbsvorteil* (Soliman & Spooner, 2000, S.338). Um diesen Wettbewerbsvorteil zu erhalten, muss das Unternehmen ein Umfeld mit sinnvollen Prioritäten und klaren Richtlinien schaffen, in dem sich engagierte Mitarbeiter und Führungskräfte entfalten und ihre kollektiven Fähigkeiten optimal einsetzen können.

Überwachungsberichte können das Geschäftsumfeld durch **Technologien**, die das *Wissensmanagement fördern*, weiter verbessern (Soliman & Spooner, 2000, S.341). Forschungs-, Besprechungs- und Zusammenarbeitsmethoden, Navigationssysteme und viele weitere technologiebasierte Fortschritte können die Infrastruktur für die Sammlung, Aufnahme und Nutzung von Wissen bereitstellen. Der Zugriff auf Online-Tools und -Ressourcen bietet wertvolle Einblicke in die Analyse von verantwortungsvollen Überwachungsberichten. So können sie den Entscheidungsprozess beeinflussen und den strategischen Plan durch eine solide Einschätzung von Aktionskomponenten, Budgets, Zielen und Risiken verbessern.



Bildtitel: Web Domain Service/ Quelle:
www.pixabay.com

Fragen Sie sich:



- Haben Sie qualifiziertes Personal eingestellt?
- Sind Ihre Mitarbeiter in den richtigen Positionen eingesetzt?
- Könnte ein Mitarbeiter in einer anderen Position nützlicher sein?
- Ist die Arbeitsbelastung angemessen verteilt?
- Würde eine andere Zeiteinteilung die Leistung Ihres Unternehmens verbessern?
- Stimmen Ihre Prioritäten mit Ihrem Geschäftsplan überein??

Schlussfolgerung

Ein erfolgreiches Unternehmen arbeitet mit variablen Ressourcen, die es zur Erzielung maximaler Vorteile einsetzt. Die nachhaltige Verwaltung all dieser Ressourcen erfordert eine sorgfältige Planung und ständige Anpassungen. Dazu muss das Unternehmen seine Ressourcen ständig überwachen, um die Leistung zu optimieren, die Produktivität zu steigern und realistische Ziele zu setzen. Die Vielfalt und der Umfang der Ressourcen



erfordern eine fundierte Bewertung durch Überwachungsberichte. Regelmäßige Neubewertungen können zu einer Maximierung der Ressourcen und zu einem verbesserten Geschäftsumfeld führen, in dem Arbeitsbelastung und Fachwissen effizient und nachhaltig zugewiesen werden.



Bildtitel: Ask/Quelle: www.pixabay.com



Referenzen

Lektion 1. Ressourcen in einem sozialen Unternehmen

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R. & Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative Synthesis report*. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4985a489-73ed-11ea-a07e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-123378057>.

Day, S. W., & Jean-Denis, H. (2016). Resource-Based View of Social Entrepreneurship: Putting the Pieces Together. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 11(2), 59–69. <http://t.www.na-businesspress.com/JSIS/Jean-DenisH Web11 2 .pdf>

McKinney, S. (2019). *Emerging resources for social Entrepreneurs: A handy guide*. GOOD. Retrieved from <https://www.good.is/articles/emerging-resources-for-social-entrepreneurs-a-handy-guide>.

USAID. (2016). *The 5rs framework in the program cycle*. <https://usaidlearninglab.org/>. Retrieved September 29, 2021, from https://prod.usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf.

Virtue Ventures. (2021). *Resources*. Virtue Ventures: Enterprising Social Change. Retrieved September 16, 2021, from <https://www.site.virtueventures.com/resources>.

Yunus, M., Kickul, J., Terjesen, S., Bacq, S., & Griffiths, M. (2012). Social business Education: An Interview with Nobel Laureate Muhammad Yunus. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 453–462. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0500>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Lektion 2. Nachhaltige Nutzung von Ressourcen in einem sozialen Unternehmen

“What is sustainable development?": <https://www.youtube.com/watch?v=7V8oFI4GYMY>

“Two minutes to understand sustainable development": <https://www.youtube.com/watch?v=jfsWI8XgQyo>

“Resource Efficiency & Sustainable Development": <https://www.youtube.com/watch?v=kC3VTg-8f0s>

“Why natural resource use matters?": <https://www.youtube.com/watch?v=7pPa0mRCky4>

“Managing natural resources: Achieving more with less": <https://www.youtube.com/watch?v=ZERrpFwETgs>



Artikel:

ADEC Innovations (n.d.), What is Social Sustainability?, Retrieved September 28, 2021, from: <https://www.adecesg.com/resources/faq/what-is-social-sustainability/>

Bird, Kirsten (2018, July 18), What is resource management?, Association for Project Management, Retrieved September 16, 2021, from: <https://www.apm.org.uk/blog/what-is-resource-management/>.

Choi, Sungchul & Ng Alex, (2011, May 26), Journal of Business Ethics, Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses, , Retrieved September 29, 2021, from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0908-8>

Circular Ecology, Sustainability and Sustainable Development – What is Sustainability and What is Sustainable Development?, Retrieved September 20, 2021, from: <https://circularecology.com/sustainability-and-sustainable-development.html>

Deloitte (2016), Capitalizing on the shifting consumer food value equation, Retrieved September 29, 2021, from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-fmi-gma-report.pdf>

EUR-Lex (n.d.), Sustainable Development, Retrieved September 17, 2021, from: https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sustainable_development.html

Hansen, Brianna (2018, September 27), What is Resource Management & Why Is It Important, Retrieved September 17, 2021, from: <https://www.wrike.com/blog/what-is-resource-management/>

Hester, Caitlan (2021, January 21), What Are Sustainable Natural Resources?, Citizen Sustainable, Retrieved September 20, 2021, from: <https://citizensustainable.com/natural-resources/>

KFZ-Steuer.wiki (2021), German Electric Car Tax 2021, Retrieved September 29, 2021, from: <https://kfz-steuer.wiki/en/electric-vehicle-tax-germany/>

Lafferty, Seonaid & Place, Christophe (2019, June), Pathways to Sustainability in Social and Solidarity Economy Organisations – Lessons Learned from Local Change Processes towards the Sustainable Development Goals, UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, Retrieved September 28, 2021, from: https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/06/131_Lafferty_Pathways-to-Sustainability_En.pdf

Maryville University (n.d.), The Importance of Environmental Awareness When Running a Business, Retrieved September 29, 2021, from: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-environmental-awareness-when-running-a-business/>



McGill University (n.d.), What is sustainability?, Retrieved September 16, 2021, from: <https://www.mcgill.ca/sustainability/files/sustainability/what-is-sustainability.pdf>.

SDG Knowledge Hub (2019, April 30), Why All Businesses Should Make a Commitment to Sustainability in 2019, Retrieved September 29, 2021, from: <http://sdg.iisd.org/commentary/guest-articles/why-all-businesses-should-make-a-commitment-to-sustainability-in-2019/>

Social Reporting Standard (n.d.), Guide to result-based reporting, Retrieved September 28, 2021, from: https://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/Presentation_SRS_en.pdf

Tiemann, Irina & Fichter, Klaus (2016), Carl von Ossietzky University of Oldenburg, Developing business models with the Sustainable Business Canvas – Manual for conducting workshops, Retrieved September 28, 2021, from: https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_EN.pdf

United Nations (1987), Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, Retrieved September 27, 2021, from: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

Université de Montpellier (n.d.), Database Template & Indicator List – University Sustainability Assessment Framework (UNISAF), Retrieved September 28, 2021, from: https://uni-eco.umontpellier.fr/toolbox_resource/database-template-indicator-list-university-sustainability-assessment-framework-unisaf/

UnternehmensGrün e.V. (n.d.), Greening Europe's Economy – European Network for Sustainable Consulting, Retrieved September 29, 2021, from: https://www.bnw-bundesverband.de/wp-content/uploads/2015/06/P140291_Greening_Europes_Economy_Handout_WEB.pdf

USAID (2016). The 5Rs framework in the program cycle, Retrieved September 20, 2021, from: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf

Whelan, Tensie & Fink, Carly (2016, October 21), Harvard Business Review, The Comprehensive Business Case for Sustainability, Retrieved September 29, 2021, from: <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>

Lektion 3. Bewertung des Ressourcenmanagements zur Verbesserung des Unternehmensumfelds

IUCN. (2004). *Module 4: Monitoring and reporting*. IUCN. Retrieved from https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/module4_monitoring_report_ing_04.pdf.



Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: LINKING Unique Resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345. <https://doi.org/10.1108/13673270010379894>

UOL. (2016). *Manual sustainable business canvas*. Retrieved September 24, 2021, from [https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual Sustainable Business Canvas EN.pdf](https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_EN.pdf).



THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



Download the app!



Co-funded by
the European Union





THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



THE EUROPEAN COMMISSION'S SUPPORT FOR THE PRODUCTION OF THIS PUBLICATION DOES NOT CONSTITUTE AN ENDORSEMENT OF THE CONTENTS, WHICH REFLECT THE VIEWS ONLY OF THE AUTHORS, AND THE COMMISSION CANNOT BE HELD RESPONSIBLE FOR ANY USE WHICH MAY BE MADE OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.



This document may be copied, reproduced or modified according to the above rules.

In addition, an acknowledgement of the authors of the document and all applicable portions of the copyright notice must be clearly referenced.

All rights reserved. © Copyright 2023 THINK SOCIAL

