

BENNO VAN AERSSEN
CHRISTIAN BUCHHOLZ
MALVINE KLECHA (HRSG.)

Das große Handbuch **NACHHALTIGKEIT**

~~333~~⁴ Methoden,
Instrumente
und Modelle

Für die erfolgreiche
Transformation Ihres
Unternehmens



VAHLEN

Das große Handbuch Nachhaltigkeit

334 Methoden, Instrumente und Modelle für die
erfolgreiche Transformation Ihres Unternehmens

Herausgegeben von

Benno van Aerssen

Christian Buchholz

Malvine Klecha

unter Mitarbeit der Autor:innen

Thomas Appel

Hila Attaie

Sabine Boehringer

Prof. Dr. Carsten Leo Demming

Christian Dinter

Dr. Samuel Huber

Prof. Dr. Carolyn Hutter

Kilian Karg

Tobias Leisgang

Marie-Lucie Linde

Helga Mahler

Antje Meyer

Dr. Stefan Rösler

Kathy Wigge

Mit Illustrationen von

Christina Westing

Verlag Franz Vahlen München

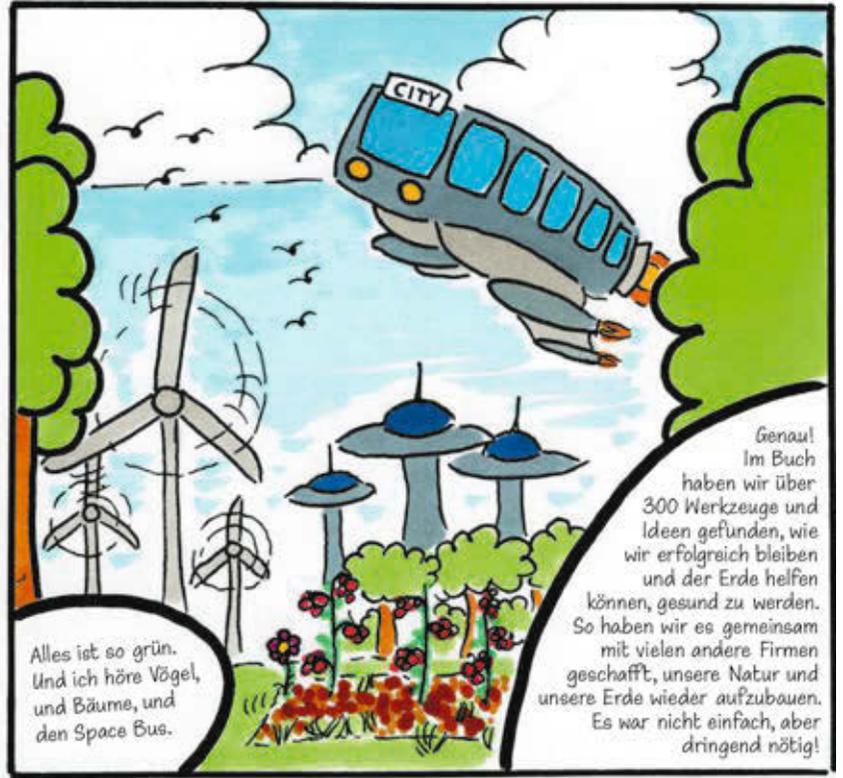


Inhalt

Es war wird einmal ...	6	Die Vielfalt des Buches entdecken	40
Was wir unter Nachhaltigkeit verstehen	8	Die Hinderniseffekte	40
Was dieses Buch bietet	10	Der SustainAbility Guide	44
16 Blickwinkel auf Nachhaltigkeit	11	So nutzen Sie unseren SustainAbility Guide	45
#01: 44 Indikatoren für gelebte Nachhaltigkeit	11	Inhaltsverzeichnis SustainAbility Guide	46
#02: Auf zu klügeren Lösungen	14	Self-Assessment	50
#03: Die Fokusfalle	15	Empfehlungen für nächste Schritte	75
#04: Ein stoischer Blick auf Nachhaltigkeit	19	Methoden nach Alphabet mit Transformation- Index	77
#05: Nachhaltigkeit – das neue Normal	20	Die Online-Methodensuche	1061
#06: Ökosysteme als Blaupause für nachhaltige Entwicklung	22	Helfende Organisationen	1062
#07: Es gibt überall Blumen, für den, der sie sehen will	23	Über das verrocchio Institute	1070
#08: Nachhaltiges Entscheiden ist kein Hexen- werk	24	Über die Autoren	1071
#09: Von Human-Centered zu Planet-Centric: Wie wir den Planeten verloren haben und ihn wieder finden können	26	Benno van Aerssen	1071
#10: Circular Economy ist mehr als Nachhal- tigkeit 2.0	27	Christian Buchholz	1072
#11: Willkommen in der Zukunft – nutzer- zentrierte Nachhaltigkeit	29	Malvine Klecha	1073
#12: Synergetische Entwicklungswege: Wie sich Tradition und Innovation für eine nachhaltige Zukunft gegenseitig befruchten	31	Thomas Appel	1074
#13: Nachhaltigkeit aus der Brille der Konsumenten denken	32	Hila Attaie	1075
#14: Leicht gemacht! Wirtschaftliches Denken und Handeln für sofortige Nachhaltigkeit	33	Sabine Boehringer	1076
#15: Neurowissenschaft und Motivation: Wie kann nachhaltiges Handeln in Unternehmen gesteigert werden?	36	Dr. Carsten Leo Demming	1077
#16: Von innen heraus: Verhaltensänderung als Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmen	38	Christian Dinter	1078
		Samuel Huber	1079
		Dr. Carolyn Hutter	1080
		Kilian Karg	1081
		Tobias Leisgang	1082
		Marie-Lucie Linde	1083
		Helga Mahler	1084
		Antje Meyer	1085
		Dr. Stefan Rösler	1086
		Kathy Wigge	1087
		Über die Illustriatorin	1088
		Die letzte Seite: Ohnmachtsgefühle und warum wir sie – zeitweise – fühlen müssen	1090

Es ~~war~~ wird einmal ...





Was wir unter Nachhaltigkeit verstehen

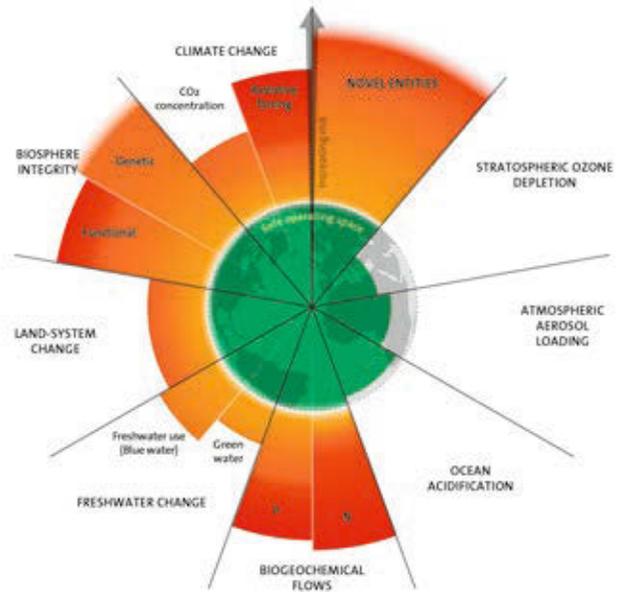
Was Nachhaltigkeit wirklich ist – und warum wir dieses Buch geschrieben haben

Nachhaltigkeit ist das Thema, das uns in den nächsten Jahrzehnten wirtschaftlich, politisch und gesellschaftlich am meisten beschäftigen wird. Ursprünglich stammt der Nachhaltigkeitsbegriff aus dem 18. Jahrhundert, wonach der jährliche Holzeinschlag nicht größer sein sollte als die nachwachsende Menge an geerntetem Holz. Dass wir dieses Prinzip über die letzten Jahrhunderte nicht beachtet haben, zeigt das besorgniserregende Schaubild der planetaren Grenzen des Stockholm Resilience Center.

Unser Planet hat mittlerweile viele seiner Belastungsgrenzen überschritten, was die Resilienz der Erde als System gefährdet. Im Jahr 2023 waren es bereits sechs rote Gefahrenbereiche.

Angesichts dieser Grenzüberschreitungen wird auch deutlich, dass der Weg der Nachhaltigkeit nicht nur bedeutet, dass wir unserem Planeten keinen Schaden mehr zufügen dürfen, sondern dass wir ihn zeitgleich auch reparieren müssen, um wieder innerhalb der Grenzen agieren zu können.

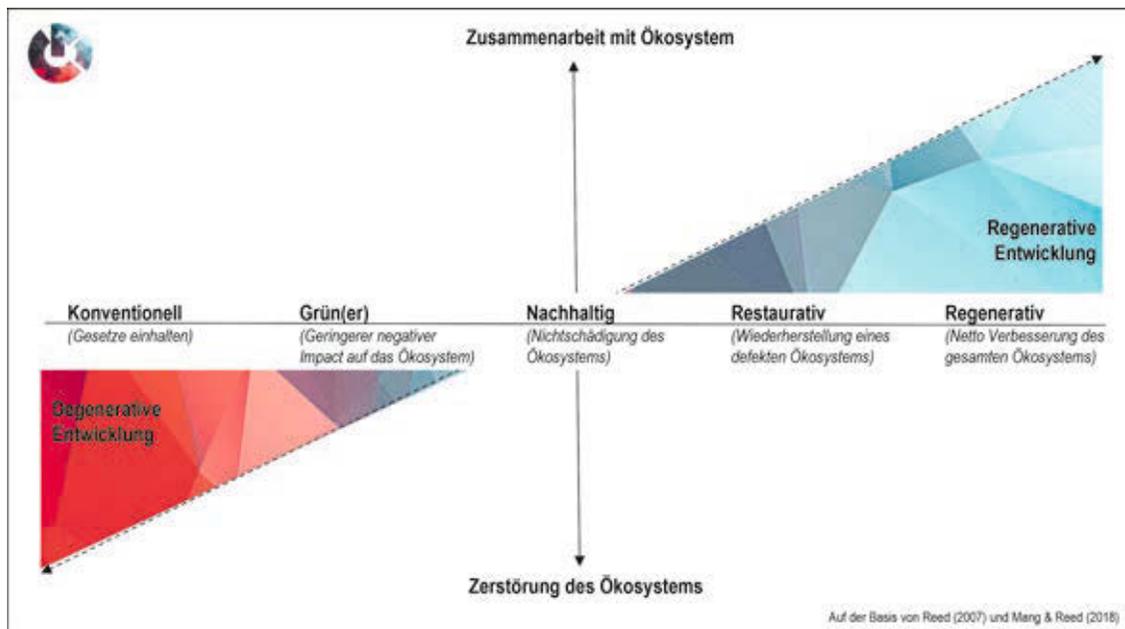
Daher hat sich der Begriff der „regenerativen Entwicklung“ ausgeprägt, der noch über das nachhaltige Handeln hinausgeht und eine Verbesserung des geschädigten Ökosystems als Ziel hat.



Quelle: Azote for Stockholm Resilience Centre (basierend auf der Analyse in Richardson et al., 2023)

Nachhaltigkeit ist also ein (unbedingt nötiger) Zwischenstopp hin zu einem regenerativen Wirtschaften in co-creativer Partnerschaft mit der Natur, um das globale sozial-ökologische System wiederherzustellen.

Der heute genutzte Begriff der Nachhaltigkeit umfasst sowohl **ökologische** wie auch **ökonomische** und **soziale** Dimensionen.



Quelle: <https://www.zukunftdernachhaltigkeit.de/wp-content/uploads/sites/5/2023/04/Abgrenzungstufen-regenerative-Nachhaltigkeit.png>

Was wir unter Nachhaltigkeit verstehen

Diese drei Säulen sind gleichberechtigt von Bedeutung, wenn es um eine nachhaltige Transformation geht.

Prägend ist hier die UN-Agenda 2030. Die dort ausgearbeiteten 17 Sustainable Development Goals (SDGs) gelten als Richtschnur und wurden 2015 von allen UN-Mitgliedstaaten angenommen und beschlossen. Die 17 Ziele für Mensch, Planet und Wohlstand (People, Planet, Prosperity) sind ein universeller Aufruf zum Handeln, um die Armut zu beenden, den Planeten zu schützen und das Leben und Perspektiven aller Menschen überall zu verbessern.

Wenn wir also von nachhaltiger Transformation sprechen, hilft uns das SDG Framework, klare Zielsetzungen zu verfolgen. Der Weg dorthin ist eine Reise, auf die sich viele Unternehmen gerade begeben. Denn unser wirtschaftlicher Wohlstand hängt stark von den ökologischen und sozialen Entwicklungen ab. Vier der Top-5-Risiken der nächsten zehn Jahre sind laut dem World Economic Forum ökologisch, das fünfte ist sozial: 1. Versagen bei der Eindämmung des Klimawandels, 2. Versagen bei der Anpassung an den Klimawandel, 3. Naturkatastrophen und Extremwetterereignisse, 4. Verlust der biologischen Vielfalt und Zusammenbruch der Ökosysteme, 5. Unfreiwillige Migration in großem Maßstab.

Das Warum wird daran also deutlich. Die Frage, die sich jetzt viele Unternehmen stellen, ist das Wie? In vielen Bereichen haben

wir kein Wissens-, sondern ein Handlungsdefizit. Fragen, die wir oft hören, sind: Wo sollen wir mit nachhaltiger Arbeit beginnen? Wie Sorge ich dafür, dass meine Produkte und Dienstleistungen nachhaltig *und* wettbewerbsfähig werden? Wie bringe ich die Menschen in meiner Organisation dazu, nachhaltig zu denken und zu handeln?

Wir haben dieses Buch geschrieben, um unsere Leserinnen und Leser bei der Umsetzung der nachhaltigen Transformation zu unterstützen. Dieses Handbuch hilft dabei, methodische Kompetenzen aufzubauen und Menschen ins Handeln zu bringen.

Dabei geht es nicht nur darum, unternehmerische Risiken aufgrund der Bedrohungslage zu minimieren, sondern auch Chancen für das eigene Unternehmen zu nutzen. Wer jetzt schnell ist und mit Willenskraft nachhaltige und regenerative Ideen umsetzt, kann sich als Vorreiter vom Wettbewerb absetzen. Denn alle Zeichen deuten darauf hin, dass sowohl der Kundenmarkt, der Finanzmarkt als auch staatliche Förderungen in den nächsten Jahren nachhaltige Unternehmen bevorzugen werden.

Nachhaltigkeit ist also nicht nur eine persönliche Verantwortung gegenüber den nächsten Generationen, sondern auch eine unternehmerische, um die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens sicherzustellen.



Quelle: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

7 V – Die 7 Arten der Verschwendung



EinSatzBeschreibung

7 V ist ein seit Jahrzehnten erprobter und zur Förderung der Nachhaltigkeit ganzheitlicher und methodischer Ansatz für Unternehmen und Organisationen, um Verschwendung zu identifizieren und zu verringern oder zu vermeiden.

Working Guide/Anwendungsfelder

P1 Sensibilisierung/Bildung	P2 Matching Recht/Gesetz	P3 Sustainability Roadmap	P4 Produkt/Prozessdesign	P5 Implementierung/Monitoring	P6 Kommunikation	P7 Organisation	P8 Führung	P9 Business Model Design	P10 Skalierung
			X	X					

Beschreibung

Die Methode der „7 V“, auch bekannt als die „7 Arten der Verschwendung“, stammt ursprünglich aus dem Toyota Produktionssystem (TPS) und wurde später Bestandteil des Lean-Management-Ansatzes. Sie zielt darauf ab, Ineffizienzen in Produktions- und Arbeitsprozessen zu erkennen und zu beseitigen.

Das methodische Konzept wird seit Jahrzehnten insbesondere von vielen produzierenden Unternehmen erfolgreich eingesetzt, hat aber mittlerweile seine Einsatzmöglichkeiten auch im Bereich von Dienstleistungsunternehmen gefunden. Eine Art Renaissance erlebt „7 V“ nun als bewährter Ansatz, um unternehmerische Nachhaltigkeitsziele im Kontext der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen zu erreichen.

Nach dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) unterliegen folgende sieben Bereiche der methodischen Betrachtung: Überproduktion, Wartezeiten, Transport, Verarbeitung, Inventar, Bewegung und Fehler

Verschwendung, die es in diesen sieben Teilbereiche zu vermeiden gilt, sind:

1. Überproduktion: Mehr herstellen, als benötigt wird. Dies verschwendet Ressourcen und führt zu erhöhten Lagerkosten.

2. Wartezeiten: Die Zeit, in der keine Wertschöpfung stattfindet, weil auf Materialien, Informationen oder Mitarbeitende gewartet wird.
3. Transport: Überflüssige Bewegungen von Materialien, die keine Wertschöpfung bieten.
4. Übermäßige Verarbeitung: Mehr Arbeit oder Ressourceneinsatz als notwendig.
5. Inventar: Übermäßige Lagerbestände binden Kapital und können zur Verschwendung durch Überalterung oder Beschädigung führen.
6. Bewegung: Unnötige Bewegungen von Mitarbeitenden oder Ausrüstung, die keine Wertschöpfung bieten.
7. Fehler: Produktion von fehlerhaften Gütern oder Dienstleistungen, die Nacharbeit oder Rückrufe erfordern.

7 V unterstützt unternehmerische Nachhaltigkeitsziele durch einen kontinuierlichen Prozess, mit dem ein Unternehmen folgende Verbesserungen erreicht:

- Ressourceneffizienz: Der Verbrauch von Rohstoffen, Energie und Wasser wird reduziert.
- Reduzierung von Abfällen: Die Verringerung von Überproduktion, Fehlern und unnötigem Inventar verringert Ausschuss, Überschüsse und damit Abfall.
- Optimierung des Transports: Energieverbrauch und Emissionen sinken durch die Reduzierung von Transporten.
- Langlebigkeit und Qualität: Ein Fokus auf Qualität und die Vermeidung von Fehlern führt zu langlebigeren Produkten, was den Ressourcenverbrauch über die Lebensdauer eines Produkts verringert.
- Wirtschaftliche Vorteile: Die Optimierung von Prozessen und die Reduzierung von Abfall sparen Kosten und tragen zu einem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg bei.
- Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur: Das Erkennen und Beseitigen von Verschwendung fördern eine Kultur der ständigen Verbesserung und eines nachhaltigen Denkens.
- Steigerung des Ansehens und des Wertes der unternehmerischen Marken: Im Wettbewerb werden zusehends nachhaltige Produkte nachgefragt. Sowohl im B2C als auch im B2B-Segment können durch kontinuierlich nachhaltigere Produkte und Services Marktanteile gehalten oder sogar hinzugewonnen werden.

Durchführung

„7 V“ ist ein makromethodisches Gesamtkonzept, welches in vielen Iterationen kontinuierlich Produktions- und Arbeitsprozesse auf die 7 Arten der Verschwendung analysiert und optimiert. Nach einer erfolgreichen initialen Probephase sollte ein Unternehmen das Konzept in der Unternehmensstrategie aufnehmen und muss entsprechende Ressourcen für die Umsetzung bereitstellen. Je nach Komplexität sind dedizierte Unterstützungsleistungen von außen sinnvoll.

Tipp: In der Regel findet jedes Projekt sehr schnell weitere Ansätze für zusätzliche Projekte. Die Durchdringung im Unternehmen mit diesem positiven Ansatz erfolgt als Selbstläufer, sollte aber von einer Art zentralem Projekt-Office koordiniert werden.

Initial im Rahmen eines kleineren Projektes zur Sammlung erster Erfahrungen kann 7 V beispielhaft wie folgt angewendet werden:

1. Team: Stellen Sie ein interdisziplinäres Team (aus Freiwilligen) zusammen, das aus verschiedenen Abteilungen oder Funktionen stammt, um eine vielfältige Perspektive zu gewährleisten.
2. Einführung in die 7 V: Erklären Sie dem Team kurz die „7 Arten der Verschwendung“ und geben Sie Beispiele aus dem gewählten Prozess oder Bereich.

Tipp: Verwenden Sie die kostenlose PDF-Präsentation der Ifaa aus der Quellenangabe.

3. Ziel definieren: Das Team klärt als erstes zusammen mit der Geschäftsleitung, welchen Prozess oder welchen Teilbereich des Unternehmens es optimieren möchte. Legen Sie dabei fest, welcher Nutzen minimal erreicht werden sollte, damit ein Projekt bearbeitet werden soll.

Tipp: Ihre Mitarbeitenden wissen sehr genau, an welchen Stellen im Unternehmen verschwenderisch mit Zeit, Geld oder Produktionsmitteln umgegangen wird. Erstellen Sie eine erste Liste an möglichen Vorhaben und lassen Sie die Projektmitglieder entscheiden, an welcher Stelle eine möglicherweise einfache Aufgabenstellung besteht.

4. Team-Session:

- a) Für den ausgewählten Prozess sammeln Sie, z. B. mittels der Brainwriting Methode alle Arten von bekannten, vermuteten oder denkbaren Verschwendungen. Zur besseren Unterstützung können Sie auch folgende Fragen gut sichtbar an eine Wand hängen oder projizieren:
 - Wann, wo und in welcher Menge wird das Produzierte gebraucht?
 - Welche Lager- und Interimsbestände werden aufgebaut und warum?
 - Wie oft ist Tragen, Umschichten sowie Transportieren von Teilen nötig?
 - Worauf wird gewartet, wie häufig, wie lang und warum?
 - Was wird nachgearbeitet und was sind die Ursachen?
 - Erkennen Sie Rückstellbewegungen, Handhabung von Teilen, Justieren oder ähnliche Bewegungen, die unnötig erscheinen.
 - An welcher Stelle (auch im Rahmen des Gesamtprozesses) erscheint der (Teil-)Prozess zu aufwendig, wird zu viel gerüstet, finden Mehrfachprüfungen statt oder sind unnötige Prozessschritte etc. zu erkennen?

Tipp: Gehen Sie mit dem Team vor Ort und beobachten Sie den Prozess und die Ausführenden über einen längeren Zeitraum, ohne diesen zu diskutieren. Lassen Sie sich den Prozess von den Ausführenden in eigenen Worten beschreiben. Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten sich ein eigenes Bild machen können und Ihre eigenen Beobachtungen machen können. D. h. nur stilles Beobachten, jeder für sich, keine Fragen, Kommentare, Diskussionen, Vorschläge während der Beobachtung und vor der Brainwriting-Session!

- b) Kategorisieren Sie die Karten/Zettel und ordnen Sie diese je einem der 7Vs zu. Eliminieren Sie Doppelnennungen und versuchen Sie ähnliche Nennungen in einer neuen Karte zusammen zu fassen.

- c) Versuchen Sie die verbleibenden Karten zu bewerten, indem Sie einen Zeitwert, Materialwert, Verbrauchswert oder anderen Aufwand mit der entsprechenden Verschwendung multiplizieren. Übertragen Sie die gefundenen Verschwendungen entsprechend in ein Formblatt.
- d) Diskutieren Sie als Team die aufgeführten und bewerteten Verschwendungen. Welche sind die dringendsten? Welche haben den größten Einfluss? Welche sind vermeidbar, ersetzbar, machbar? Priorisieren Sie die Ideen basierend auf ihrer Bedeutung und Machbarkeit.
- e) Ideation/Re-Design: Sammeln Sie Ideen, wie die beobachteten Verschwendungen vermieden oder verringert werden könnten, indem der Prozess verändert wird. Clustern und bewerten und diskutieren Sie diese gesammelten Ideen. Welche davon sind umsetzbar und mit welchem Aufwand?
- f) Erstellen Sie einen Maßnahmenplan: Wählen Sie die wichtigsten Verschwendungen und geeignete Möglichkeiten der Vermeidung/Reduzierung aus und entwickeln Sie konkrete Maßnahmen. Wer ist für was verantwortlich? Welche Fragen müssen beantwortet werden und von wem? Welche Ressourcen werden benötigt? Bis wann sollen die Maßnahmen umgesetzt werden?
- g) Review, Kommunikation und Follow-up: Planen Sie regelmäßige Überprüfungstreffen, um den Fortschritt der Maßnahmen zu überwachen und den Erfolg der Beseitigung der identifizierten Verschwendungen zu bewerten. Kommunizieren Sie regelmäßig an alle Stakeholder, aber auch an diejenigen, die direkt oder indirekt von der Optimierung betroffen sind. Machen Sie aufgetretene Probleme im Team bekannt und versuchen Sie im Team gemeinsam Lösungen für Hindernisse zu entwickeln. Arbeiten Sie mit den Kollegen zusammen, die den CSR-Report des Unternehmens verantworten und informieren Sie diese über die durch Ihre 7 V-Projektarbeit erreichten Nachhaltigkeitsziele. Wenn Sie eines Ihrer gesetzten Ziele erreicht haben, vergessen Sie nicht diesen Erfolg gebührend mit dem Team zu teilen und dies zu honorieren. Machen Sie den Erfolg publik und werben Sie so für weitere 7 V-Projekte.

Helfende Organisation

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Wirkfeld der Methode

- Wirksam für nachhaltiges Produktdesign
- Wirksam für nachhaltiges Prozessdesign
- Wirksam für nachhaltiges Servicedesign
- Wirksam für nachhaltiges Business Model Design

Transformationsfähigkeit Ihres Teams

- Fördert die Sensibilisierung
- Fördert die Agilität eines Teams
- Fördert die allgemeine Transformationsfähigkeit des Teams
- Fördert offene Mindsets und innovative Denkhaltungen
- Sorgt für Inspiration oder bessere Inspirationsempfindlichkeit
- Zahlt auf eine bessere Vorstellungskraft ein
- Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein
- Zahlt auf ein positives Zukunftsbild ein
- Zahlt auf das Dringlichkeitsempfinden ein
- Erhöht die Lösungsorientierung

Einsatzcharakteristik/Arbeitsrahmen

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Durchführungszeit: eher hoch (> 1 Tag)
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im unternehmensweiten Einsatz
- Komplexität für den Moderator: eher hoch
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Teamgröße: Mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)

Input für eine zielführende Arbeit mit der Methode

- Aktuell existierende Produkte und Services
- Existierende Prozesse und Verfahren

Output und beobachtete Ergebnisse der Methode

- Erzeugt Listen von Chancen und Risiken
- Erzeugt Prognosen und Ableitungen
- Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
- Erzeugt Planungen und Priorisierungen
- Erzeugt besseren Teamspirit, mehr Offenheit, Inspirationsempfindlichkeit
- Erzeugt spezifischere Leitfragen, Ideen und Aussagen
- Identifiziert vorhandene Schwachstellen
- Identifiziert vorhandene Stärken
- Macht Wirkzusammenhänge sichtbar

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

- Schärft eine fehlende gemeinsame Ausrichtung
- Verhindert Ideenfindung mit zu schwacher Erkenntnisgrundlage
- Verhindert blinden Aktionismus
- Verhindert falsche Flughöhen
- Verhindert unreflektiertes agieren
- Wirkt fehlender Inspiration entgegen

Mögliche Extravorteile der Methode

- Möglicher Extravorteil für in Nachhaltigkeitsthemen ungeübte Teams

Quellen

Buch – IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz* (Wirtschafts-Verlag Langen Müller, 1997)

Buch – „Das große Handbuch der Innovation“ von Benno van Aerssen, Christian Buchholz (Vahlen, 2018)

Buch – „Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers“ von Dave Gray, Sunni Brown, und James Macanujo

Buch – „Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation“ von James P. Womack und Daniel T. Jones

Buch – „The Creative's Guide to Brainstorming and Brainwriting“ von Alex Osborn und Sid Parnes

Buch – „The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer“ von Jeffrey K. Liker

Web – <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/ifaa-lexikon/7v>, am 09.08.2023)

Web – https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Praesentationen/UE_PRA_7V_Die_sieben_Arten_der_Verschwendung.pdf (abgerufen am 01.09.2023)

Bürgerversammlung im Wald



EinSatzBeschreibung

Die Teilnehmenden vertreten in Kleingruppen ihre singulären Interessen gegenüber einem virtuellen Gemeinderat, der eine Kompromisslösung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung anstrebt.

Working Guide/Anwendungsfelder

P1 Sensibilisierung/Bildung										
P2 Matching Recht/Gesetz										
P3 Sustainability Roadmap		X								
P4 Produkt/Prozessdesign										
P5 Implementierung/Monitoring										
P6 Kommunikation	X									
P7 Organisation	X									
P8 Führung	X									
P9 Business Model Design										
P10 Skalierung										

Beschreibung

Idealerweise findet die Übung im Wald bzw. in einer möglichst strukturreichen Kulturlandschaft Natur statt. Dort wird im natürlichen Umfeld einführend die dem Ursprung des Nachhaltigkeits-Begriffs zugrunde liegende Situation vor gut 300 Jahren erläutert. Nämlich die Erkenntnis, dass der damals für Städtebau, Schiffsbau, Bergbau, Köhlerei, Glasbläserei, Handwerk und Industrialisierung existenzielle Rohstoff Holz nicht länger nur verbraucht und damit „nach-lässig“ genutzt wird. Sondern dass eine „nach-haltende Nutzung“ anzustreben ist, bei der nur so viel genutzt wird, wie auch nachwächst, um eine dauerhafte Nutzung sicherstellen zu können.

Diese Idee der Dauerhaftigkeit wurde 1992 im Rahmen der Umweltkonferenz in Rio konkretisiert, indem der Nachhaltigkeits-Begriff auf Basis der drei Säulen Wirtschaft/Ökonomie, Umwelt/Ökologie und Gesellschaft/Soziales und unter Berücksichtigung globaler Verteilungsgerechtigkeit und Teilhabe sowie Generationen-überschreitender Gerechtigkeit definiert wurde. 2015 wurden seitens der UN zur Konkretisierung und Operationalisierung des komplexen Themenfelds Nachhaltigkeit die SDGs (Sustainable Development Goals) mit 17 Themen formuliert, auf die Aktivitäten zur nachhaltigen Entwicklung „einzahlen“.

Die Übung greift die Notwendigkeit auf, auf dem Weg zu nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweisen zunächst Positionen und Argumente auszutauschen, um dann unterschiedliche Perspekti-

ven zusammenzuführen und im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung langfristig tragfähige Lösungen zu finden.

Im Rahmen der Übung werden von verschiedenen Akteursgruppen zunächst untereinander nicht abgestimmte, singuläre und damit in der Regel widerstreitende Positionen formuliert und vertreten, was der realen Alltagssituation entspricht.

Im Rahmen eines moderierten Austauschs wird dann nach Kompromisslinien zwischen den verschiedenen Positionen gesucht. Die Akteursgruppen leisten im Abstimmungsprozess unbewusst meist bereits eine Art von „sozialer Kontrolle“ und relativieren dadurch in der Regel die zu sehr einseitig interessensgeleiteten Vorschläge.

Ziel ist es, im Rahmen des moderierten Diskussionsprozesses das „Entscheidungs-Dilemma“ zwischen den verschiedenen Nachhaltigkeits-Aspekten zu überwinden und am Ende eine ganzheitliche und möglichst von allen Akteuren akzeptierte Kompromisslösung im Sinne des Nachhaltigkeits-Dreiecks Wirtschaft/Ökonomie, Umwelt/Ökologie und Gesellschaft/Soziales zu formulieren.

Die Methode eignet sich besonders für Organisationen, Teams und interne Gruppen, die gerade vor oder in Veränderungsprozessen stehen und strukturelle Diskussionen führen. Sie können hier ihre realen Themen einbringen und stellvertretend den drei Hauptthemenfeldern der Nachhaltigkeit zuordnen. Die Methode dient damit nicht nur dem gegenseitigen Austausch auf der Suche nach abgestimmten Lösungen. Sie stellt auch sicher, dass die Meinungsfindung im Team auf Augenhöhe erfolgt und transparent verläuft und der Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung und einer Berücksichtigung der Nachhaltigkeits-Aspekte entspricht.

Durchführung

In einem natürlichen Umfeld, am besten in einem mehrstufigen Wald, werden sowohl die Multifunktionalität des Lebensraums als auch die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit am konkreten Beispiel sichtbar. So stehen z. B. der Rohstoff Holz, Holznutzung, Jagd und Landnutzung für die ökonomischen Aspekte, Klimaschutz, Photosynthese, Biodiversität, Totholz für die ökologischen Aspekte und Mountain-Biking, Outdoorsport, Reiten, Geocaching und Erholung für die sozialen Aspekte.

Alternativ zum Wald ist die Durchführung der Übung auch in der Kulturlandschaft möglich, egal ob in einer strukturreichen, naturnahen Kulturlandschaft (z. B. Streuobstwiesen, Weinberge, Seen, Flüsse, Bäche, Felder und Wiesen) oder in einer urbanen Landschaft, die eher städtisch geprägt ist (mit Siedlungen, Gewerbegebieten, Verkehrswegen, Gärten, Parks, Spielplätzen, Schutzgebieten). Hier kommen dann weitere für die Diskussion um nachhaltige Entwicklung relevante Aspekte und Argumente hinzu, z. B. Regenerative Energien, Bioenergie, Arbeitsplätze, integrierte Verkehrskonzepte, Freizeitgewässer, öffentliches Grün, Urban Gardening, etc.

Jede der Gruppen nimmt eine Schreibunterlage sowie Papier und Stifte mit, um gemeinsam den Fahrplan und die Stichworte für die eigene Argumentation zu notieren und sich Notizen machen zu können.

Die Übung wird in folgenden Schritten durchgeführt:

1. Die Teilnehmenden eines mittelgroßen Teams, idealerweise 12 bis 30 Personen, werden nach dem Zufallsprinzip in vier Gruppen eingeteilt.

2. 3 möglichst gleich große Gruppen aus ca. 3 bis 9 Personen erhalten jeweils eines der drei Nachhaltigkeits-Themen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft. Sie bereiten sich darauf vor, dieses im Sinne einer Lobby-Organisation zu vertreten. Dabei identifizieren sie auch die für ihr Anliegen relevanten SDGs und berücksichtigen diese in der Vorbereitung für ihr Statement und für ihre Argumentation.
3. Die vierte Gruppe vertritt Bürgermeister, zuständige Abteilungsleiter und Vertreter des Gemeinderats. Sie ist gleichzeitig Veranstalter, Adressat und Entscheidungsgremium. Diese Gruppe kann ggf. auch nur aus 2 bis 3 Personen bestehen.
4. Im Rahmen einer Vorbereitungszeit von jeweils ca. 15 bis 30 Minuten bereitet jede der drei Lobbygruppen die mündliche Präsentation ihrer singulären Interessen vor, die vor Ort möglichst konkret erläutert und möglichst anschaulich dargestellt und mit Überzeugung vorgetragen werden sollen.
5. Der Bürgermeister eröffnet die Veranstaltung und die Anhörung und bittet die drei Interessensgruppen um ihre jeweils ca. 5 bis 10 Minuten langen Statements.
6. Nach den Statements zum jeweiligen Anliegen, z. B. für einen verstärkten Starkholz-Einschlag, für ein Schutzkonzept für seltene Vogelarten bzw. für die Anlage eines Mountainbike-Trails kommt es zum Austausch der Argumente zwischen den Gruppen. Hierbei können und dürfen sich durchaus auch Interessensbündnisse und Allianzen zwischen den Lobbygruppen bilden. Gleichzeitig darf die Diskussion auch bereits in Richtung Lösungssuche und eines möglichen Kompromisses gehen.
7. Das Entscheidungsgremium begleitet, fördert und moderiert den gegenseitigen Austausch und die Diskussion der Interessensgruppen.
8. Nach ca. 30 Minuten Diskussion formuliert der Bürgermeister einen ersten Kompromiss-Vorschlag und stellt diesen zur abschließenden Diskussion und dann zur Abstimmung.
9. Ziel der Übung ist eine auf Basis der verschiedenen Forderungen, Wünsche und Argumente formulierte Kompromisslösung im Sinne des Nachhaltigkeits-Dreiecks zu finden. Im Idealfall wird diese von allen Akteuren akzeptiert bzw. mehrheitlich verabschiedet.
10. Am Ende der Übung findet ein Austausch zum Verlauf der Diskussion, Meinungsbildung und gefundenen Kompromisslösung statt.
11. Bei Bedarf kann ergänzend eine Transferdiskussion zu den aktuellen in der Organisation bzw. im Team anstehenden Fragen und Entwicklungsprozessen angeschlossen werden.

Praxisschlaglicht

Jede Bürgerversammlung verläuft absolut unterschiedlich. Und meist deutlich dynamischer als zu Beginn zu erwarten. Einerseits zeigen sich manche Teilnehmende bereits in der Vorbereitungsphase als äußerst listige und kreative Lobbyisten und entwickeln sich im Laufe der Präsentation und Diskussion zu brillanten und höchst engagierten Debattenrednern „in eigener Sache“. Andererseits kommt es zwischen den Akteursgruppen oftmals nicht nur zu hitzigen Diskussionsschlachten, sondern auch zu erstaunlichen Zweckbündnissen und strategischen Allianzen, um die eigenen Positionen besser halten bzw. mehr davon durchsetzen zu können.

Helfende Organisation

www.hausdeswaldes.de, www.evoco.de, www.bnw-bundesverband.de, www.nabu.de, www.duh.de

Wirkfeld der Methode

- Wirksam für Herausforderungen mit niedriger Komplexität
- Wirksam für Nachhaltigkeitsdialog
- Wirksam für Kompromiss-Findung

Transformationsfähigkeit Ihres Teams

- Fördert die Sensibilisierung
- Fördert die Agilität eines Teams
- Fördert die Teamkreativität
- Fördert die allgemeine Transformationsfähigkeit des Teams
- Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein
- Zahlt auf ein positives Zukunftsbild ein
- Erhöht die Lösungsorientierung

Einsatzcharakteristik/Arbeitsrahmen

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen und externen Personen
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Teamgröße: Mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Input für eine zielführende Arbeit mit der Methode

- Aktuelle Herausforderung, Leitfrage, Problem
- Verschiedene Botschaften, Meinungen, Statements

Output und beobachtete Ergebnisse der Methode

- Bessere Projekteffizienz, bessere Teamperformance
- Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
- Erzeugt Ideensuchfelder, unentdeckte Probleme, Inspiration
- Erzeugt besseren Teamspirit, mehr Offenheit, Inspirationsempfindlichkeit
- Erzeugt größere Klarheit zu einem Thema
- Erzeugt mehr Agilität im Team
- Erzeugt motiviertere und transformationsfähigere Teilnehmer
- Hilft bei Entscheidungen, Bewertungen und Feedback
- Identifiziert vorhandene Schwachstellen
- Macht Wirkzusammenhänge sichtbar

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

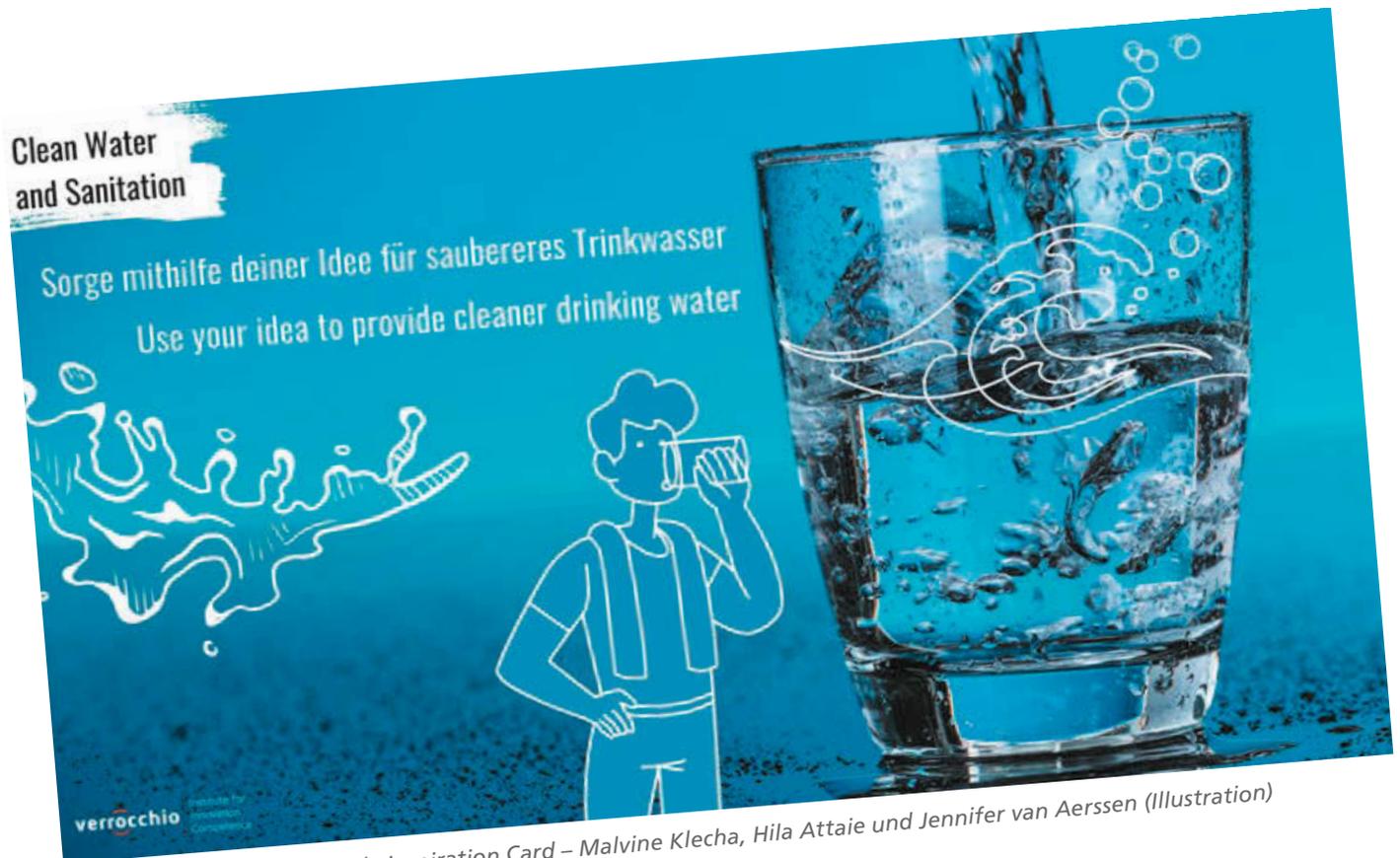
- Bewahrt vor zu generischen Ideen und Aussagen
- Dynamisiert und aktiviert wenig dynamische Teams
- Fördert die Agilität der Teilnehmer
- Schafft für den Erfolg nötige Realitätsbezüge
- Beschleunigt den Erkenntnisgewinn
- Schwächt störende Bewertung während der Ideenfindung
- Schärfte eine fehlende gemeinsame Ausrichtung
- Stärkt das Vertrauen im Team
- Verhindert einseitige Bewertungen und Entscheidungen
- Verhindert vorschnelles Urteilen über Ideen
- Wirkt fehlender Inspiration entgegen
- Fördert Optimismus und Zuversicht

Mögliche Extravorteile der Methode

- Möglicher Extravorteil für Teams mit einer konservativen, tradierten Kultur
- Möglicher Extravorteil für agile Teams
- Möglicher Extravorteil für innovativ ungeübte Teams
- Möglicher Extravorteil für in Nachhaltigkeitsthemen ungeübte Teams

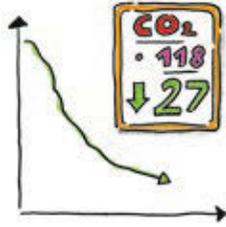
Quellen

Person – Dr. Stefan Rösler, roesler@oecoach.de



Grafik: verrocchio Sustainable Inspiration Card – Malvine Klecha, Hila Attaie und Jennifer van Aerssen (Illustration)

CO₂ Reduction Tracker



EinSatzBeschreibung

Ein Werkzeug zum Sammeln und Monitoren von CO₂-Reduktions- und Vermeidungsmaßnahmen.

Working Guide/Anwendungsfelder

P1 Sensibilisierung/Bildung	P2 Matching Recht/Gesetz	P3 Sustainability Roadmap	P4 Produkt/Prozessdesign	P5 Implementierung/Monitoring	P6 Kommunikation	P7 Organisation	P8 Führung	P9 Business Model Design	P10 Skalierung
X		X	X	X		X			

Beschreibung

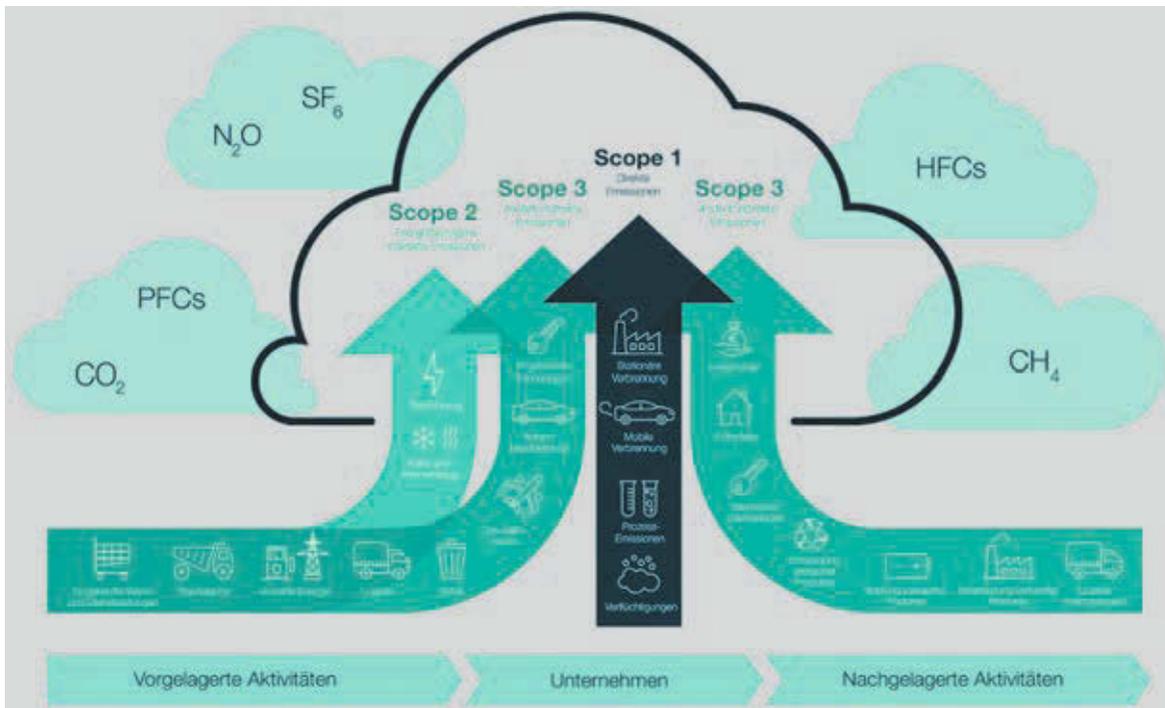
Hinter der Dekarbonisierung von Unternehmen stecken drei Strategien: Vermeiden, Reduzieren und Kompensieren von CO₂. So machen sich viele Unternehmen auf Richtung Klimaneutralität und tragen dazu bei, die weitere Anreicherung der Erdatmosphäre durch CO₂ (und andere Treibhausgase) zu reduzieren, welche für den Treibhausgaseffekt und damit den Klimawandel maßgeblich verantwortlich ist.

Gerade die ersten zwei Strategien „Vermeiden“ und „Reduzieren“ bedürfen vieler Ideen und können von kleinen Einzelmaßnahmen bis hin zu großen Projekten reichen. Wichtig ist es, einen Anfangspunkt zu finden und zu starten! Jede vermiedene oder reduzierte CO₂-Emission ist gut für unser Klima und die damit einhergehenden Lebensbedingungen.

Der CO₂ Reduction Tracker sorgt als einfaches Hilfsmittel dafür, solche Ideen für Maßnahmen zu sammeln und über die Einsatzgebiete zu monitoren. Wo passiert was in unserem Unternehmen auf dem Weg zur Dekarbonisierung?

Dabei kann nur der CO₂-Ausstoß in den Blick genommen werden, oder weitere emittierte Treibhausgase, wie z.B. Methan (CH₄) oder Lachgas (N₂O).

Bei dem Tracker ist es möglich, sich auf Maßnahmen für einen oder mehrere Scopes zu fokussieren. Scopes sind die Wertschöpfungstiefe, in der ausgestoßenen Treibhausgase eines Unternehmens untersucht werden. Scope 1 umfasst dabei die direkte Freisetzung klimaschädlicher Gase im Unternehmen, Scope 2 umfasst die indirekte Freisetzung klimaschädlicher Gase durch Energie lieferanten und Scope 3 umfasst die freigesetzten Gase in der vor- und nachgelagerten Lieferkette.



Quelle: <https://www.optenda.de/co2-management-3-schritte-zur-klimaneutralitaet/>



SCOPES

Scope 1: umfasst die direkte Freisetzung klimaschädlicher Gase im eigenen Unternehmen.

Scope 2: umfasst die indirekte Freisetzung klimaschädlicher Gase durch Energielieferanten.

Scope 3: umfasst die indirekte Freisetzung klimaschädlicher Gase in der vor- und nachgelagerten Lieferkette.

STANDORTE / ABTEILUNGEN / ...

CO₂ Reduction Tracker

Fokus Scope(s)
1

AKTIVITÄTEN ZUR CO₂ REDUKTION

	Standort Essen	Standort Berlin	Standort Stuttgart	Standort Dresden	Standort Dortmund	Standort Hannover	Standort Braunschweig	Standort Potsdam
Gebäude energetisch sanieren, um Wärmeverbrauch zu reduzieren	X			X		X	X	X
Wechsel zu unabhängigen Ökostromanbietern								
Steigerung der Energieeffizienz durch Smart-home-Lösungen								
Wechsel zu einem klimaneutralen Cloud-Anbieter	X	X	X	X	X	X	X	X
Interne persönliche Meetings mit langen Reisewegen vermeiden und nur noch online abhalten	X			X		X	X	X
Bahn als einziges Reiseziel für Geschäftsreisen verfügbar machen								
Finanziert ÖPNV-Abo beschaffen, für einen autofreien Arbeitsweg	X	X		X		X	X	X
Leasing von Dienstfahrzeugen ermöglichen, für einen autofreien Arbeitsweg	X			X		X	X	X
In der Cafeteria auf Halfmilch anstatt Kuhmilch umstellen								
Auf eine vegetarische (oder sogar vegane) Kantine umstellen	X	X	X	X	X	X	X	X
Nur noch vegetarische Essensrechnungen von Dienstreisen erstatten	X					X	X	
Hilf durch gute Beschäftigung und Aufklärung der Mitarbeitenden richtig trennen	X			X		X		X
Zum papierlosen Büro werden								

Legende: X = Maßnahme soll umgesetzt werden; Gelb = Umsetzung gestartet; Grün = Umsetzung abgeschlossen

Alle drei Scopes sind für die Klimaneutralität eines Unternehmens wichtig, wobei eine erste Ideenfindung für Scope 1 meist leichter fällt als für Scope 2 und 3. Hier kommen weitere Stakeholder und Akteure dazu, die außerhalb des Unternehmens agieren. Je weiter weg vom Unternehmen, desto schwerer wird es in der Regel an die Daten zu ausgestoßenen Treibhausgasen zu kommen und Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachzuvollziehen, zu vermeiden und zu reduzieren.

Der CO₂ Reduction Tracker wird also umso wirkungsvoller, je genauer die Treibhausgasverursacher entlang der Wertschöpfungskette analysiert und den Teilnehmenden im Workshop bekannt sind.

Durchführung

Schritt 1: Vorbereitung

Bereiten Sie drei große Whitepaper vor, indem Sie diese quer legen. Zeichnen Sie je Whitepaper folgende Tabelle auf:

Malen Sie zunächst ein Tabellenraster. Beschriften Sie wie auf dem Arbeitsblatt die horizontale Achse der Tabelle je nach Teilnehmerkreis mit „Standorte“ (bei einer standortübergreifenden Gruppe), „Abteilungen“ (verschiedene Abteilungen eines Standorts), „Teams“ (verschiedene Teams), oder einer ähnlichen Klassifizierung – je nachdem, was für Ihre Gruppenzusammensetzung im

folgenden Workshop Sinn macht. Befüllen Sie dann die Spaltenköpfe mit den entsprechenden Namen der Standorte/Abteilungen/Teams o. ä.

Beschriften Sie die vertikale Achse der Tabelle mit „Aktivitäten zur CO₂-Reduzierung“.

Anschließend schreiben Sie auf jedes Whitepaper oben in die Ecke den fokussierten Scope 1, 2, oder 3.

Hängen Sie die drei Tabellen-Blätter mit den drei unterschiedlichen Fokus-Scopes im Raum auf. Achten Sie darauf, dass man auf dem Untergrund der Whitepapers mit dicken Marker Stiften schreiben kann.

Schritt 2: Einführung der Teilnehmenden

Erklären Sie den Teilnehmenden die 3 Scopes mit Beispielen aus dem Unternehmen, und machen Sie damit die Unterschiede klar. Fügen Sie bei Bedarf noch hinzu, warum Dekarbonisierung aus Kostensicht mit dem eingeführten CO₂-Preis sowie aus Umweltsicht mit Auswirkungen auf die Klimaerwärmung so wichtig ist, um nochmal die Dringlichkeit von CO₂-Vermeidungs- und Reduktionsmaßnahmen zu unterstreichen.

Erklären Sie außerdem kurz die aufgehängten Tabellen und Beschriftungen, sowie das weitere Arbeitsvorgehen der nächsten Schritte.

Schritt 3: Sammeln von Maßnahmen

Statten Sie jeden Teilnehmenden mit einem dicken Marker Stift aus. Jeder kann nun frei durch den Raum gehen, und 20 Minuten lang Maßnahmen an die drei Whitepapers in die vertikalen Zeilenköpfe schreiben. Dabei gilt eine CO₂-Vermeidungs- oder Reduktionsmaßnahme je Zeile (siehe ausgefüllte Beispielabbildung). Dabei wird nicht geredet, die Teilnehmenden sammeln still Ideen zu den drei Scopes auf den Whitepapers. Wichtig dabei: Jeder liest, was bereits geschrieben worden ist, um Doppelungen möglichst zu vermeiden.

Schritt 4: Bewertung und erste Einschätzung

Anschließend verteilen Sie in der Gruppe zwei farbige Punkte, z. B. blau und lila. Blau steht dabei für „geringen Umsetzungsaufwand“, lila steht für „großen Wirkung“. Jeder klebt nun einen blauen, einen lila, beide oder keinen der Punkte an jede gesammelte Maßnahme direkt auf die Whitepapers.

So entsteht eine erste Einschätzung, welche Maßnahmen besonders schnell und dafür zudem mit großer Effektivität umgesetzt werden können (Maßnahmen mit den meisten blauen und lila Punkten).

Schritt 5: Validation

Nach dem Workshop gilt es im nächsten Schritt, die Maßnahmen auf ihren ersten angenommenen Umsetzungsaufwand und die tatsächliche Effektivität zur CO₂-Vermeidung und -Reduktion zu validieren. Daraus entwickelt sich eine Prioritätenliste der Maßnahmen, mit der in die Umsetzung gestartet werden kann.

Schritt 6: Monitoren und Anreichern

Nachdem die Maßnahmenliste steht, bekommt sie je Standort/Abteilung/Team ein Kreuz. Sobald mit der Umsetzung an dem jeweiligen Standort/Abteilung/Team gestartet wurde, wird das Feld gelb schraffiert, sobald die Umsetzung abgeschlossen ist, wird das Feld grün schraffiert.

Es macht Sinn, diesen Workshop mehrmals mit unterschiedlichen Teilnehmern durchzuführen. So wächst nicht nur die vertikale Maßnahmenlisten immer weiter, sondern auch immer mehr Standorte/Abteilungen/Teams werden auf der horizontalen Liste hinzugefügt und in die Ideenfindung miteinbezogen.

Mithilfe der Whitepapers (diese können bei Bedarf nach den Workshops digitalisiert werden), kann nun ein Überblick über die Maßnahmen und ihren Status an den jeweiligen Standorten/Abteilungen/Teams behalten werden.

Praxisschlaglicht

Der CO₂ Reduction Tracker ist schon in verschiedenen Arbeitsformaten zum Einsatz gekommen. So kann er wie oben beschrieben gemeinsam in einer Gruppe bearbeitet, oder einzeln als Arbeitsblatt von jedem für sich am Platz ausgefüllt werden. Beides führte dazu, dass schnell erste Maßnahmen gesammelt wurden und die Gruppe einen Startpunkt zum Vermeiden und Reduzieren von CO₂ in ihrem Arbeitsumfeld fand. Oft handelte es sich hier um kein Hexenwerk – gerade in Scope 1 waren Maßnahmen schnell erkannt und niedergeschrieben. Wichtig war es, anschließend ins Machen zu kommen. Wenn es bei Scope 2 und 3 zum Stocken kam, lag das entweder an zu wenig Vorwissen der Teilnehmenden zum

CO₂-Ausstoß entlang der Wertschöpfungskette, und/oder es fehlte an Recherchezeit. Diese kann immer noch dazu gegeben werden.

Wirkfeld der Methode

- Wirksam für Herausforderungen mit mittlerer Komplexität
- Wirksam für nachhaltiges Prozessdesign

Transformationsfähigkeit Ihres Teams

- Fördert die Sensibilisierung
- Fördert die Teamkreativität
- Erhöht die Lösungsorientierung

Einsatzcharakteristik/Arbeitsrahmen

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im unternehmensweiten Einsatz
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Input für eine zielführende Arbeit mit der Methode

- Aktuell existierende Geschäftsmodelle
- Aktuell existierende Produkte und Services
- Beteiligte Personen mit Tätigkeiten und Aufgaben
- Existierende Prozesse und Verfahren

Output und beobachtete Ergebnisse der Methode

- Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
- Erzeugt kollaborative Lösungen und Ideen
- Erzeugt definierte Zielkorridore
- Identifiziert vorhandene Schwachstellen

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- Schwächt Verdiskutiererei
- Verhindert Finanz- und Ressourcenfallen
- Verhindert unreflektiertes agieren
- Verringert zu große Komplexitäten
- Überzeugt strukturliebende Teammitglieder

Mögliche Extravorteile der Methode

- Möglicher Extravorteil für Teams mit einem starkem Auftragsmandat
- Möglicher Extravorteil für in Nachhaltigkeitsthemen ungeübte Teams

Quelle

Organisation – *verrocchio Institute for Innovation Competence AG* – Düsseldorf, <https://www.verrocchio.institute>



Sustainable Inspiration Cards



EinSatzBeschreibung

Die Sustainable Inspiration Cards verhelfen in jeder Ideenfindung zu neuen Inspirationen für mehr Nachhaltigkeit.

Working Guide/Anwendungsfelder

P1 Sensibilisierung/Bildung	P2 Matching Recht/Gesetz	P3 Sustainability Roadmap	P4 Produkt/Prozessdesign	P5 Implementierung/Monitoring	P6 Kommunikation	P7 Organisation	P8 Führung	P9 Business Model Design	P10 Skalierung
			X						

Beschreibung

Nach den 17 UN Sustainable Development Goals kategorisiert, ist jede Karte ein neuer, nachhaltiger Blickwinkel für die Ideengenerierung. Damit helfen die Cards Ihnen mehr spannenden Ideen zu finden, die auf Nachhaltigkeit einzahlen, und damit Ideen ökologischer und sozialer zu denken.

Die 130 Karten können in Workshops als externe Inspirationen bei der Ideenfindung genutzt werden oder bei der nachhaltigen Ausgestaltung einer Idee weiterhelfen. Sie werden eingesetzt, wenn Sie sich fragen:

- Wie finde ich nachhaltige Ideen?
- Wie mache ich erste, bestehende Ideen nachhaltiger?
- Wie bringe ich Ideenfindungen wieder in Schwung und richte den Fokus auf Nachhaltigkeit?
- Wie inspiriere ich meine Teilnehmenden und finde wirklich neue, nachhaltige Ideen?
- Wie kann ich sowohl online als auch vor Ort Ideenfindungen für mehr Nachhaltigkeit „out of the box“ gestalten?

Durchführung

Sie können in einem Workshop die Sustainable Inspiration Cards nutzen, um nachhaltige Ideen zu einer unternehmerischen Herausforderung zu finden, oder bereits erste Lösungsideen ökologischer und sozialer zu gestalten. Beide Formate werden im Folgenden beschrieben:



Quelle: verrocchio Institute

Format 1: Nachhaltige Ideen finden

Schritt 1: Vorbereitung und Vorstellung der Herausforderung

Verteilen Sie alle erworbenen 130 Sustainable Inspiration Cards großflächig auf Tischen im Raum. Achten Sie darauf, dass die einzelnen Karten gut erkennbar sind, aber dennoch eng beieinander liegen. So entsteht eine große „Inspirations-Tischdecke“. Legen Sie große Post-its und fette Markstifte für die Ideen bereit.

Stellen Sie anschließend der Workshop-Gruppe die zu lösende Herausforderung als Fragestellung vor.

Formulieren Sie beispielweise als „Wie können wir ...“ Frage (How-might-we Question). Stellen Sie sicher, dass jeder Teilnehmende das gleiche Verständnis von der Herausforderung hat.

Schritt 2: Ideensammlung

Fordern Sie jeden Teilnehmenden auf, sich mit Post-it-Block und Stift durch den Raum zu bewegen und die Karten zu sichten. Wenn eine Karte eine oder mehrere Ideen triggert, wird die Karte herausgenommen. Die dazugehörigen Ideen werden einzeln auf Post-its geschrieben. Anschließend wird die Karte wieder zurückgelegt und die nächste Karte gesucht.

Jeder schreibt dabei für sich – es wird nicht gesprochen. Alternativ kann auch in 2er-Teams gearbeitet werden.

Machen Sie die Teilnehmenden darauf aufmerksam, dass nicht jede Karte bei allen eine Idee triggert. Jeder reagiert anders auf die Motive. Daher betonen Sie, die Karten so lange zu überfliegen, bis eine Karte anspricht. Der Ideentrigger kann entweder das Bild, der Text, oder die Kombination aus beidem sein.

Schritt 3: Sichern und clustern an der Pinnwand

Hängen Sie die gesammelten Ideen der Teilnehmenden sichtbar an einer Wand oder Pinnwand auf. Lassen Sie die Ideen zum Schluss von den Teilnehmenden thematisch clustern.



Quelle: verrocchio Institute



Sustainable Inspiration Cards Beispielparte
(Quelle: verrocchio Institute)

Format 2: Ideen nachhaltig anreichern

Schritt 1: Erste Ideen finden

Nutzen Sie eine Kreativitätstechnik Ihrer Wahl, mit der die Teilnehmenden viele erste Ideen zu Ihrer Herausforderung sammeln. Machen Sie anschließend alle Ideen an einer Wand oder Pinnwand sichtbar. Optional kann die Ideenmenge reduziert und eine erste Auswahl durch eine Bewertung getroffen werden.

Nun lassen Sie jeden Teilnehmenden eine Idee auswählen, die er weiter anreichern und weiterdenken möchte.

Schritt 2: Erste Anreicherung mit einer Card

Bereiten Sie eine leere, große Wandfläche oder Pinnwand vor, auf der jeder Teilnehmende in einem eigenen Bereich arbeiten kann. Legen Sie die Sustainable Inspiration Cards separat auf einem großen Tisch bereit.

Jeder Teilnehmende klebt nun seine ausgewählte Idee an die Wand zentral in die Mitte seines Bereichs, sucht sich eine Sustainable Inspiration Card, die ihm zusagt, frei vom Tisch aus und klebt sie zu seiner Idee dazu.

Nun werden mithilfe der Inspiration Card weitere Ideen geschrieben und dazu geklebt. Diese Ideen können entweder die ursprüngliche Idee nachhaltiger gestalten, oder es können ganz neue, nachhaltige Ideen sein.

Schritt 3: Zweite Anreicherung mit einer weiteren Card

Drehen Sie mit den Teilnehmenden eine zweite Runde: Alle suchen sich eine weitere Sustainable Inspiration Card aus – nur dieses Mal blind nach Zufall. Es werden mit dieser neuen Inspiration weitere nachhaltige Ideen geschrieben und dazu gegangen.

Schritt 4: Clustern an der Pinnwand

Hängen Sie alle gesammelten Ideen der Teilnehmenden an einer zentralen Wand oder Pinnwand um. Lassen Sie die Ideen zum Schluss von den Teilnehmenden thematisch clustern.



Sustainable Inspiration Cards Beispielparte
(Quelle: verrocchio Institute)

Wirkfeld der Methode

- Wirksam für Herausforderungen mit mittlerer Komplexität
- Wirksam für Herausforderungen mit niedriger Komplexität
- Wirksam für nachhaltiges Produktdesign
- Wirksam für nachhaltiges Servicedesign

Transformationsfähigkeit Ihres Teams

- Fördert die Sensibilisierung
- Fördert die Teamkreativität
- Fördert grundlegend die Kreativität
- Fördert offene Mindsets und innovative Denkhaltungen
- Sorgt für Inspiration oder bessere Inspirationsempfindlichkeit
- Zahlt auf eine bessere Vorstellungskraft ein



Sustainable Inspiration Cards Beispielkarte
(Quelle: verrocchio Institute)

Einsatzcharakteristik/Arbeitsrahmen

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im unternehmensweiten Einsatz
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Großgruppen möglich (> 50 Teilnehmer)
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: Mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Input für eine zielführende Arbeit mit der Methode

- Aktuelle Herausforderung, Leitfrage, Problem
- Beteiligte Personen mit Tätigkeiten und Aufgaben
- Verschiedene Meinungen und Blickwinkel
- Merkmale der gegebenen Herausforderung



Sustainable Inspiration Cards Beispielkarte
(Quelle: verrocchio Institute)

Output und beobachtete Ergebnisse der Methode

- Erzeugt Ideen für neue Märkte und neue Business Modelle
- Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
- Erzeugt angereicherte Ideen, Ideencluster, höher integrierte Lösungen
- Erzeugt besseren Teamspirit, mehr Offenheit, Inspirationsempfindlichkeit
- Erzeugt kollaborative Lösungen und Ideen
- Erzeugt neues Wissen und neue Erfahrungen
- Erzeugt motiviertere und transformationsfähigere Teilnehmer

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

- Bewahrt vor zu generischen Ideen und Aussagen
- Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- Dynamisiert und aktiviert wenig dynamische Teams
- Fördert gehemmte Teammitglieder
- Schwächt den „Inneren Zensor“
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden
- Wirkt fehlender Inspiration entgegen

Mögliche Extravorteile der Methode

- Möglicher Extravorteil für Teams in einer Komfortsituation
- Möglicher Extravorteil für Teams mit einer konservativen, tradierten Kultur
- Möglicher Extravorteil für innovativ ungeübte Teams
- Möglicher Extravorteil für in Nachhaltigkeitsthemen ungeübte Teams

Quellen

Organisation – verrocchio Institute for Innovation Competence AG,
www.verrocchio.institute

Person – Entwicklerinnen der Cards: Malvine Klecha, Hila Attai (innojump) und Jennifer van Aerssen (Illustration)

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7317 9
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7318 6

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Fotosatz Buck
Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Christina Westing – verrocchio
Institute und Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: Christina Westing



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.



334 Antworten darauf, mit welchen Werkzeugen konkret an der Nachhaltigkeit eines Unternehmens gearbeitet werden kann – im Kleinen und Großen, von Strategie über die Ideenfindung bis hin zum Mindset.

Neue Regularien, die durch den Ukrainekrieg ausgelöste Energiekrise und immer häufiger auftretende Klimakatastrophen treiben Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit. Auch die Forderungen jüngerer Generationen nach umweltbewussteren Angeboten werden immer lauter. Nicht zu vernachlässigen sind die weltweite Ressourcenknappheit und ein Personalmangel, sodass Unternehmerinnen und Unternehmer immer häufiger ihre Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle neu denken müssen.

Den meisten Unternehmen fehlen noch Wissen, Ideen, ein Fahrplan und konkrete Methoden zur nachhaltigen Transformation des eigenen Geschäftsmodells.

Dabei ist Nachhaltigkeit neben der digitalen Transformation das zweite große Zukunftsthema und wird jedes Unternehmen treffen – ob es will oder nicht. Die Komplexität des Themas sowie fehlendes methodisches Wissen lässt jedoch viele in unnötige Erstarrung verfallen: »Lieber nichts als etwas Falsches tun« lautet die Devise.

Es braucht daher anfassbare Methoden, Inspiration und vor allem eine Guideline, um das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen. Das schafft dieses umfassende Buch – für kaufmännische Führungskräfte, Entwickler neuer Geschäftsmodelle, Innovations-Teams und Strategieabteilungen.

Benno van Aerssen, Christian Buchholz und Malvine Klecha sind mit dem »verrocchio Institute for Innovation Competence« als Innovationcoaches, Berater und Ideengeber für internationale Unternehmen und Marken tätig, und haben als Herausgeber dieses dritten großen Methodenbuch ihre verrocchio-Trilogie unserer großen Zukunftsthemen vervollständigt.

Wie sich Unternehmen methodisch nicht nur den gesetzlichen Regelungen stellen, sondern darüber hinaus die eigene Kultur und ihre Wertschöpfung nachhaltig transformieren.



Das große Handbuch INNOVATION

Das »Geschwisterbuch« ist eine »Schatzkiste für Teamtrainings, Workshops und OE-Prozesse!«

Alexandra von Miquel,
in: Counselling Journal 01/2019



Das große Handbuch DIGITALE TRANSFORMATION

ISBN 978-3-8006-7317-9



9 783800 673179 € 89,-