

Das große Handbuch Nachhaltigkeit

van Aerssen / Buchholz / Klecha

2024

ISBN 978-3-8006-7317-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

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 oder 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 Macanuso

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

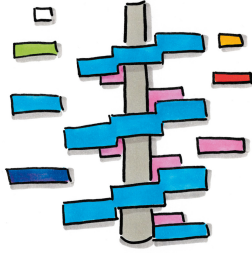
Buch – „The Creative's Guide to Brainstorming and Brainwriting“ von Alex Osborn und Sid Parnes

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

Web – <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/ifaallexikon/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)

9 Levels of Value Systems



EinSatzBeschreibung

9 Levels of Value Systems ist ein Modell zur Beschreibung der Entwicklungen von Wertesystemen, um daraus ein besseres Verständnis für die Unternehmenskultur zu erlangen.

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		

Beschreibung

Das 9 Levels of Value Systems-Modell liefert spannende Erkenntnisse für die nachhaltige Transformation des Unternehmens. Es ist ein Werte-Metamodell für die Persönlichkeitsentwicklung und die Evolution von Organisation und Unternehmenskultur.

Warum sind Werte wichtig? Werte sind die konstitutiven Elemente der Kultur. Sie definieren Sinn und Bedeutung innerhalb einer Organisation (Gruppe, Gesellschaft etc.). Ein mit der Kultur vermittelter Wert dient dem Menschen als „Richtlinie“ zum Verständnis beziehungsweise zur Erkenntnis der Welt und des eigenen Umfelds. Werte basieren auf den Antworten zu den Fragen: „Was ist mir wichtig?“ und „Was hat sich in der Vergangenheit bewährt?“

Werte und Nachhaltigkeit: Wenn über Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext gesprochen wird, so ist in der Regel nicht nur die reine Produktinnovation gemeint, sondern auch eine Veränderung der Denkhaltung im Unternehmen. Dabei begegnen einem unterschiedliche Wertevorstellungen, die teilweise zu starken Konflikten und Auseinandersetzungen führen können. Das 9 Levels Modell zeigt diese unterschiedlichen Denkweisen auf und kann dadurch zum gegenseitigen Verständnis beitragen.

Hier ein allgemeiner Überblick der 9 Levels:

1. Level: BEIGE

Der Level „Beige“, von dem alle Levels ausgehen, zeichnet sich durch starke Anpassungsfähigkeit des Einzelnen an die Umwelt aus, um zu überleben. Im Unternehmenskontext kommt dies eigentlich nicht vor.

2. Level: PURPUR

Es bilden sich soziale Strukturen mit starker Rollenverteilung und gemeinschaftsorientierte Rituale heraus, man begegnet Problemen gemeinsam, jedoch immer geleitet von einem Oberhaupt, dem man sich unterordnet. Purpurne Strukturen findet man in patriarchalisch geprägten Familienunternehmen, wo klar ist „wer die Hosen anhat“.

3. Level: ROT

Das Individuum tritt wieder stärker in den Vordergrund und ist von Selbstständigkeit, Durchsetzungsvermögen und Machtstreben gekennzeichnet. So werden zum Beispiel neue Märkte erobert und erreichte Positionen gesichert. Rote Unternehmen verfügen über stark ausgeprägte Hierarchien und Entscheidungen werden von oben getroffen.

4. Level: BLAU

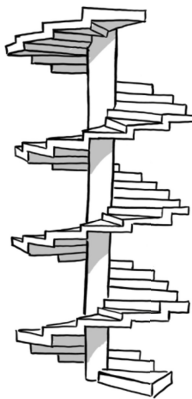
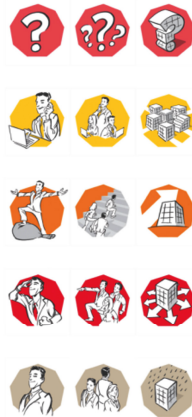
Gemeinschaftlich orientierte Strukturen mit Werten wie Sicherheit, Ordnung, Gerechtigkeit und Loyalität prägen blaue Unternehmen. Der Einzelne hat in der funktionalen Hierarchie mit klar definierten Regeln seinen zuständigen Aufgabenbereich und fügt sich loyal in die Struktur des Ganzen ein. Selbstverantwortung auf diesem Level bedeutet, dass jeder innerhalb seines Zuständigkeitsbereiches und der gesetzten Grenzen und Regeln durchdachte, unternehmensorientierte Entscheidungen trifft. Hierarchien bleiben bestehen, werden breiter und funktionaler, es gibt meist stark arbeitsteilige Strukturen. Blau geprägt sind klassisch funktional aufgestellt Unternehmen, große Verwaltungsapparate oder zum Teil auch Bildungseinrichtungen.

5. Level: ORANGE

Wettbewerb und individueller Erfolg, der dann aber auch der ganzen Gruppe dient, werden wichtiger. Starre Regeln und Strukturen werden aufgebrochen, es wird schneller und flexibler, der Einzelne misst sich stärker am Ergebnis, hält seine Ziele fest im Blick, verliert aber auch die Anderen und das Unternehmen nicht aus den Augen. Die Loyalität ist jedoch nicht mehr bedingungslos, wenn anderswo größere materielle oder persönliche Erfolge zu erwarten sind, wird das Unternehmen gewechselt. In orangen Unternehmen ist Führen anhand von Zielen wichtig und es bilden sich erstmals lineare Organisationen mit Prozessorientierung, Produktmanagement und Projektarbeit heraus.

6. Level: GRÜN

Die Gruppe, als heterogene Einheit, rückt stärker in den Vordergrund, Erfolg wird als Ergebnis einer richtigen Teamkonfiguration verstanden. Die zueinander komplementären Fähigkeiten werden gefördert und zielgerichtet genutzt, ganz nach dem Motto „zusammen erreichen, was der Einzelne nicht schaffen würde“. Hierarchien werden weiter aufgelöst, die Zusammenarbeit ist geprägt von Flexibilisierung, Wertschätzung und Integration, wobei Werte wie Toleranz, Gemeinsamkeit und Verantwortung für andere eine große Rolle spielen. Dabei stehen die langfristige Erfolgssicherung,

WIR-BEZUG**ICH-BEZUG***9 Levels of Value Systems*

Wachstum und eine Verbesserung der Qualität durch eine reife Fehlerkultur im Vordergrund. In der Realität findet man selten ganze Unternehmen auf diesem Level, innerhalb einer Organisation sind es multifunktionale reflektierte Teams oder Projektteams, die sich auf einem grünen Level bewegen.

7. Level: GELB

Ab dem gelben Level beginnt eine neue Gruppe von Levels, es etabliert sich ein Verständnis dafür, dass alle existierenden Levels ihre Vorzüge haben. Ab diesem Level beginnen die Menschen, sich die besten Aspekte der vorherigen Levels zu Nutzen zu machen und gezielt in verschiedenen Arbeitsmodellen anderer Levels zu arbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Flexibilität und Individualität rücken in den Vordergrund, begleitet von Werten wie Kompetenz, Unabhängigkeit, Eigenverantwortung und Innovation. Feste Strukturen sind weniger wichtig, man fühlt sich in losen Netzwerken und virtuellen Teams wohl. Beispiele für dieses gelbe Level sind selten zu finden, Think Tanks oder Wissensnetzwerke sind manchmal entsprechend dieser Ebene ausgeprägt.

8. Level: TÜRKIS

Die Perspektive dieses Levels geht über den eigentlichen Arbeitskontext weit hinaus, man versteht die Welt als globales, nachhaltig agierendes Team; das heißt, direkte Konkurrenz gibt es nicht mehr, große Zusammenhänge werden hergestellt, die Auswirkungen auf andere und die Umwelt werden im eigenen Handeln miteinbezogen und berücksichtigt, sodass sich langfristig ein Gesamtnutzen für alle ergibt. Diese Unternehmensform existiert in der Realität noch nicht.

9. Level: KORALLE

Der neunte Level zeichnet sich ab, ist jedoch noch nicht greifbar. Hier wird versucht werden, mit Problemen und Herausforderungen des türkisen Levels zurecht zu kommen.

Obwohl das türkise Level in vielen Punkten dem Thema Nachhaltigkeit gegenüber am meisten aufgeschlossen ist, bedeutet dies nicht, dass Menschen, die eine andere Level-Perspektive haben, nachhaltige Maßnahmen nicht unterstützen. So wird Level Blau sich vielleicht engagieren, um die vorgeschriebenen ESG-Kriterien

umzusetzen, während Level Orange in der Nachhaltigkeit vor allem einen Wettbewerbsvorteil sieht (und ohnehin bereits einen Tesla fährt), Level Grün hingegen gefällt der Gedanke der genossenschaftlichen Umsetzung einer Solaranlage auf dem Unternehmensdach. So lassen sich Menschen mit unterschiedlichen Werten für das Thema begeistern, wenn man die jeweilige Sprache spricht.

Durchführung

Die klassische Anwendungsart ist das Ausfüllen eines Fragebogens, der die individuelle Sicht auf die Werte der Organisation, eines Teams oder der Einzelperson analysiert. Alternativ kann eine grobe Einschätzung durch die Besprechung von „typischen Merkmalen“ der Organisation und die anschließende Beschreibung des Modells erfolgen.

Der Moderator sollte ein gutes Hintergrundwissen über den Einsatz des Modells der 9 Levels haben. Dies kann z. B. durch ein Studium des 9 Levels-Buchs von Rainer Krumm erfolgen oder durch die Zertifizierung im 9 Levels Institute.

1. Zu Beginn des Workshops werden von den Teilnehmern die empfundenen Werte in Worte gefasst und gesammelt. Fragestellung: „Was ist typisch für uns?“ Die Schlagworte/Sätze werden auf Moderationskarten geschrieben und vom Trainer gesammelt.
2. Nun wird das Modell der 9 Levels erläutert. Dies kann anhand einer Präsentation geschehen, mithilfe einer Zeichnung auf dem Flipchart/Brownpaper oder unter Einsatz des offiziellen 9 Levels-Plakats. Es sollten die Hintergründe des Modells erläutert werden sowie die Ausprägungen der einzelnen Level.
3. Im nächsten Schritt werden die vorher abgefragten Definitionen der Werte den einzelnen Levels zugeordnet. In der Regel ergibt sich hier schon ein Bild, über das mit den Teilnehmern gesprochen werden kann.
4. Falls der Fragebogen ausgefüllt wurde und eine Auswertung vorliegt, wird diese jetzt mit der Gruppe besprochen und gegebenenfalls über Unterschiede und Gemeinsamkeiten diskutiert.
5. Die Gruppe bespricht die Auswirkungen auf die nachhaltige Transformation im Unternehmen. Welche Maßnahmen werden gut funktionieren? Welche werden aus welchen Gründen nicht klappen?

Praxisschlaglicht

Das Modell der 9 Levels ist für uns ein wichtiger Baustein in vielen Veränderungsprojekten. Beim Einsatz geht es dabei nicht um die genaue Einteilung der Menschen in eine Kategorie, vielmehr entwickelt sich durch das Modell eine gemeinsame Sprache, mit der über die Hindernisse der Veränderungen im Unternehmen gesprochen wird. Es entsteht ein Verständnis darüber, warum manche Projekte nicht funktionieren wie erwartet oder warum die Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit auf Widerstand stößt.

Wirkfeld der Methode

- Wirksam für Herausforderungen mit hoher Komplexität
- Wirksam für Herausforderungen mit mittlerer Komplexität

Transformationsfähigkeit Ihres Teams

- Fördert die Sensibilisierung
- Fördert die allgemeine Transformationsfähigkeit des Teams
- Erhöht die Lösungsorientierung

Einsatzcharakteristik/Arbeitsrahmen

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für den Moderator: eher hoch
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Mittlere Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)

Input für eine zielführende Arbeit mit der Methode

- Personenmerkmale (Meinungen, Bedürfnisse, Werte, etc.)

Output und beobachtete Ergebnisse der Methode

- Erzeugt Prognosen und Ableitungen
- Erzeugt Poster
- Erzeugt mehr Know-how-Zuwachs
- Erzeugt segmentierte, kategorisierte, geclusterte Daten
- Identifiziert vorhandene Schwachstellen
- Identifiziert vorhandene Stärken
- Macht Wirkzusammenhänge sichtbar

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Schafft schnell Klarheit und beschleunigt Erkenntnisgewinn
- Schwächt das Leben in der Vergangenheit

Mögliche Extravorteile der Methode

- Möglicher Extravorteil für Teams in einer konservativen, tradierten Kultur

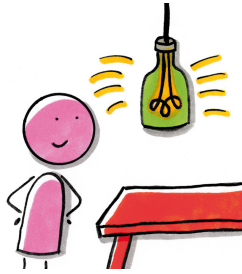
Quellen

- Buch – 9 Levels of Value Systems, R. Krumm (Werdewelt, 2014)
 Buch – 30 Minuten Innovationskultur, R. Krumm/C. Buchholz (Gabal, 2018)



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

9Rs-Thinking



EinSatzBeschreibung

Modell, um das Denken in den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft einzuführen und in der Unternehmenskultur zu verankern.

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						

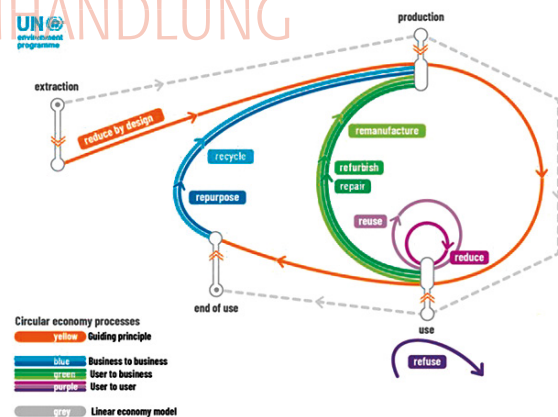
Beschreibung

Das Modell „9Rs-Thinking“ ist ein Ansatz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und der Nachhaltigkeit, weg von einem linearen Wirtschaften, hin zur Zirkularität. Das Modell basiert auf neun Prinzipien, die alle im Englischen mit dem Buchstaben „R“ beginnen.

- R0 – REFUSE: Das Ablehnen bezieht sich auf die bewusste Entscheidung, Produkte oder Ressourcen abzulehnen, die umweltschädlich sind oder nicht nachhaltig hergestellt wurden und ist somit das nachhaltigste Prinzip im 9R-Thinking. Vermeiden Sie Produkte oder Dienstleistungen, die nicht nachhaltig sind oder die Sie nicht wirklich benötigen.
- R1 – RETHINK: Das Neudenken ist ein sehr effektvolles Prinzip. Es fordert dazu auf, bestehende Denkmuster und Gewohnheiten zu überdenken und nach nachhaltigeren Alternativen zu suchen. Überdenken Sie Gewohnheiten und erhöhen Sie die Nutzungsintensität von Gütern oder von Prozessen, indem Sie erwägen, verstärkt Sharing-Modelle einsetzen oder Prozesse auf nachhaltig agierende Spezialisten oder Dienstleister auszulagern.
- R2 – REDUCE: Das Reduzieren zielt darauf ab, den Verbrauch von Ressourcen und Energie zu verringern. Es geht darum, bewusster einzukaufen, weniger Abfall zu produzieren und effizienter mit Ressourcen umzugehen. Reduzieren Sie die eingesetzte Menge an Material für ein Produkt durch entspre-

chendes Design, ohne dadurch die Nutzung zu beeinträchtigen oder optimieren Sie den Ressourcenbedarf von Prozessen in der Herstellung.

- R3 – REUSE: Das Wiederverwenden beinhaltet die mehrfache Nutzung von Produkten oder Materialien, anstatt sie nach einmaliger Verwendung wegzuerwerfen. Nutzen Sie Produkte oder Materialien so oft es sinnvoll ist.
- R4 – REPAIR: Das Reparieren fördert die Reparatur von defekten Produkten anstelle des Austauschs. Dies verlängert die Lebensdauer von Produkten und reduziert den Bedarf an Neuproduktion. Überlegen Sie auch, wie Sie Ihre Produkte für Ihre Kunden reparieren können und ob dies zu einem zusätzlichen Geschäftsmodell führt.
- R5 – REFURBISH: Das Renovieren oder Modernisieren von alten Produkten und Technologien in Produkte neuen Standes ist eine Alternative zu Wegwerfen und Neukaufen. Erneuern Sie alte oder veraltete Produkte oder Materialien, um sie an neue Standards oder Bedürfnisse anzupassen.
- R6 – REMANUFACTURE: Das Wiederaufbereiten zerlegt genutzte Produkte in ihre Bestandteile und produziert daraus neue Produkte. Zerlegen Sie Produkte oder Materialien in ihre Komponenten und stellen Sie daraus neue Produkte oder Materialien her.
- R7 – REPURPOSE: Das Umfunktionieren gibt Produkten ein zweites Nutzungsszenario. Nutzen Sie Produkte oder Materialien für einen anderen Zweck, als für den sie ursprünglich gedacht waren.
- R8 – RECYCLE: Das Recyceln beinhaltet die Umwandlung von Abfällen in neue Rohstoffe oder Produkte. Wandeln Sie Produkte oder Materialien in neue Rohstoffe um, die für die Herstellung neuer Produkte oder Materialien verwendet werden können.



Quelle: <https://www.unep.org/circularity>

Die Prinzipien R0–R2 sind in Bezug auf Nachhaltigkeit sehr wirksam, da diese den Aufwand an eingesetzten Rohstoffen oder Ressourcen minimieren. Ein nicht hergestelltes Produkt hat den Aufwand 0, und durch das Teilen von Produkten werden nur noch wenige Produkte im Markt benötigt, anstatt dass jeder Konsument ein eigenes Produkt kauft (und wenig nutzt).

Die Prinzipien R3 – R7 sind Prinzipien, um die Nutzungsdauer von Produkten und den innewohnenden Ressourcen deutlich zu verlängern.

R8 und R9 sind sozusagen diejenigen Prinzipien, die nur noch wenig Zirkularität im eigentlichen Sinne fördern. Sie sind aber dennoch besser als das Wegwerfen.

Somit ergibt sich eine strategische Reihenfolge, in welcher Produkte, Service oder Produktionsprozess auf ihre Zirkularität überprüft und optimiert werden sollten.

Weitere „R“s, die in diesem Zusammenhang auch genannt werden zur Abgrenzung:

- RECOVER ist genau genommen kein Prinzip des 9R-Thinking, da es Rohstoffe nicht in den zirkulären Kreislauf zurückführt. Das Wiederherstellen bezieht sich auf die Rückgewinnung von Ressourcen aus Abfällen oder Nebenprodukten, um diese erneut zu nutzen. Auch eine Verbrennung zur Gewinnung von Nutzenenergie fällt unter diesen Begriff.
- RESPECT: Das Respektieren und der achtsame Umgang mit der Umwelt, den Menschen und anderen Lebewesen. RESPECT ist kein Prinzip des 9R-Thinking und auch keine Handlungsanweisung, sondern eine rationale und emotionale Grundhaltung und Einstellung, ohne welche die Umsetzung der anderen „Rs“ aus dem 9R-Thinking nur wenig zielgerichtet ausfallen werden.
- REGENERATE: Das Regenerieren bezieht sich auf die Wiederherstellung und Erhaltung von natürlichen Ressourcen und Ökosystemen.

Die Methode „9Rs Thinking“ ist ein Konzept, das darauf abzielt, nachhaltiges Denken und Handeln zu fördern und hilft, umfassende Strategien zur Reduzierung von Abfällen und zur Förderung nachhaltiger Konsumgewohnheiten zu definieren. Es ermutigt Einzelpersonen und Gemeinschaften dazu, aktiv über ihre Konsumgewohnheiten nachzudenken und positive Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit vorzunehmen.

- Sie fördert einen bewussteren Konsum, der dazu beiträgt, Überkonsum und Verschwendung zu vermeiden.
- Sie unterstützt die Kreislaufwirtschaft, bei der Ressourcen effizient genutzt und recycelt werden, anstatt ständig neue Ressourcen abzubauen.
- Sie schafft ökonomische Vorteile, indem sie Kosten spart, neue Märkte erschließt und Innovationen anregt.
- Sie stärkt die soziale Verantwortung, indem sie die Wertschätzung und den Wert von Produkten und Materialien erhöht.

Durchführung

Beispielhaft ist im Folgenden eine von vielen Möglichkeiten grob skizziert, wie Projekte aufgesetzt werden können, um 9R-Thinking im Unternehmen zu verankern:

Schritt 1: Problemerkennung und -definition

- Analyse: Identifizieren, messen und bewerten Sie ein Produkt, Service oder Produktionsprozess in Bezug auf Abfall, Überkonsum oder Ressourcenverschwendung.
- Nutzen Sie Techniken wie Brainstorming, Interviews, Trends oder Marktanalysen, um mögliche Probleme zu identifizieren. Versuchen Sie diese Probleme genau zu verstehen und zu quantifizieren.
- Erstellen Sie dann eine Übersicht aller gefundenen Probleme und halten Sie diese stets sichtbar.

Schritt 2: Ideenfindung

- Finden und entwickeln Sie Innovationen, um die Zirkularität zu maximieren, indem Sie Ihre Entwicklungsarbeit auf die Prinzipien R0–R2 beschränken. Erst wenn Sie feststellen, dass Sie hier gar nicht weiterkommen, sollten Sie in der R-Leiter weiter oben (R3, R4, ...) arbeiten.
- Refuse: Überlegen Sie welche Bestandteile oder (Teil-)Prozesse vermeidbar sind, um ein Problem zu lösen oder zu verkleinern.
- Reduce: Identifiziere Sie Wege, um den Ressourcenverbrauch oder Abfall zu minimieren.
- Reuse: Denken Sie darüber nach, wie Bestandteile wiederverwendet oder für andere Zwecke genutzt werden können.
- Nutzen Sie Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Mindmapping, um innovative Ideen und Lösungen für das Problem zu entwickeln.

Schritt 3: Prototyping und Testen

- Erstellen Sie Prototypen oder Modelle, welche die 9Rs-Prinzipien berücksichtigen.
- Nutzen Sie Rapid Prototyping, um schnell Modelle zu erstellen und Feedback zu erhalten.
- Testen Sie die Prototypen in realen oder simulierten Umgebungen, um ihre Wirksamkeit und Akzeptanz zu prüfen.

Schritt 4: Überarbeitung und Iteration

- Überlegen Sie auf Grundlage des Feedbacks, welche der 9Rs weiter optimiert werden können.
- Nutzen Sie eine iterative Entwicklung, um das Produkt oder den Prozess basierend auf den Rückmeldungen kontinuierlich zu verbessern.

Schritt 5: Implementierung und Skalierung

- Setze Sie die entwickelten Lösungen um und achten Sie dabei immer auf die Prinzipien der 9Rs.
- Nutzen Sie Strategien für das Changemanagement und Marketing, um die Akzeptanz der Innovation zu fördern und sie breiter im Markt oder in der Organisation zu implementieren.

Schritt 6: Überwachung und Feedback

- Überwachen Sie, wie effektiv die 9Rs im realen Einsatz sind, und sammeln Sie Feedback von Mitarbeitenden, Kunden, Partnern und Dienstleistern.
- Setzen Sie Monitoring-Tools und Feedback-Systeme ein, um die Performance der Innovation zu verfolgen und ständige Verbesserungen zu ermöglichen.

Schritt 7: Ständige Verbesserung

- Integrieren Sie die gewonnenen Erkenntnisse aus den vorherigen Schritten, um Ihre Innovation stetig zu optimieren und sie noch stärker an den Prinzipien der Nachhaltigkeit auszurichten.

