

Guiding Principles for Circular Economy – Nachhaltige Leitbildentwicklung als Innovationsmotor für Unternehmen



Guiding Principles for Circular Economy – Nachhaltige Leitbildentwicklung als Innovationsmotor für Unternehmen“



Steffi Schneemilch



Prof. Dr. Uwe Demele

Kontaktdaten:

uwe.demele@hnee.de
steffi.schneemilch@hnee.de

oder über
LinkedIn

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen im Rahmen des heutigen Workshops.

AGENDA

Guiding Principles for Circular Economy – Nachhaltige Leitbildentwicklung als Innovationsmotor für Unternehmen“

- Verortung der Kreislaufwirtschaft im normativen Unternehmensmanagement
- Leitbilddefinition
- Drei praktische Schritte zur Herleitung eines nachhaltigen Unternehmensleitbildes mit:
 - Fallbeispielen
 - Tools
 - Anwendungsaufgaben
- Fazit

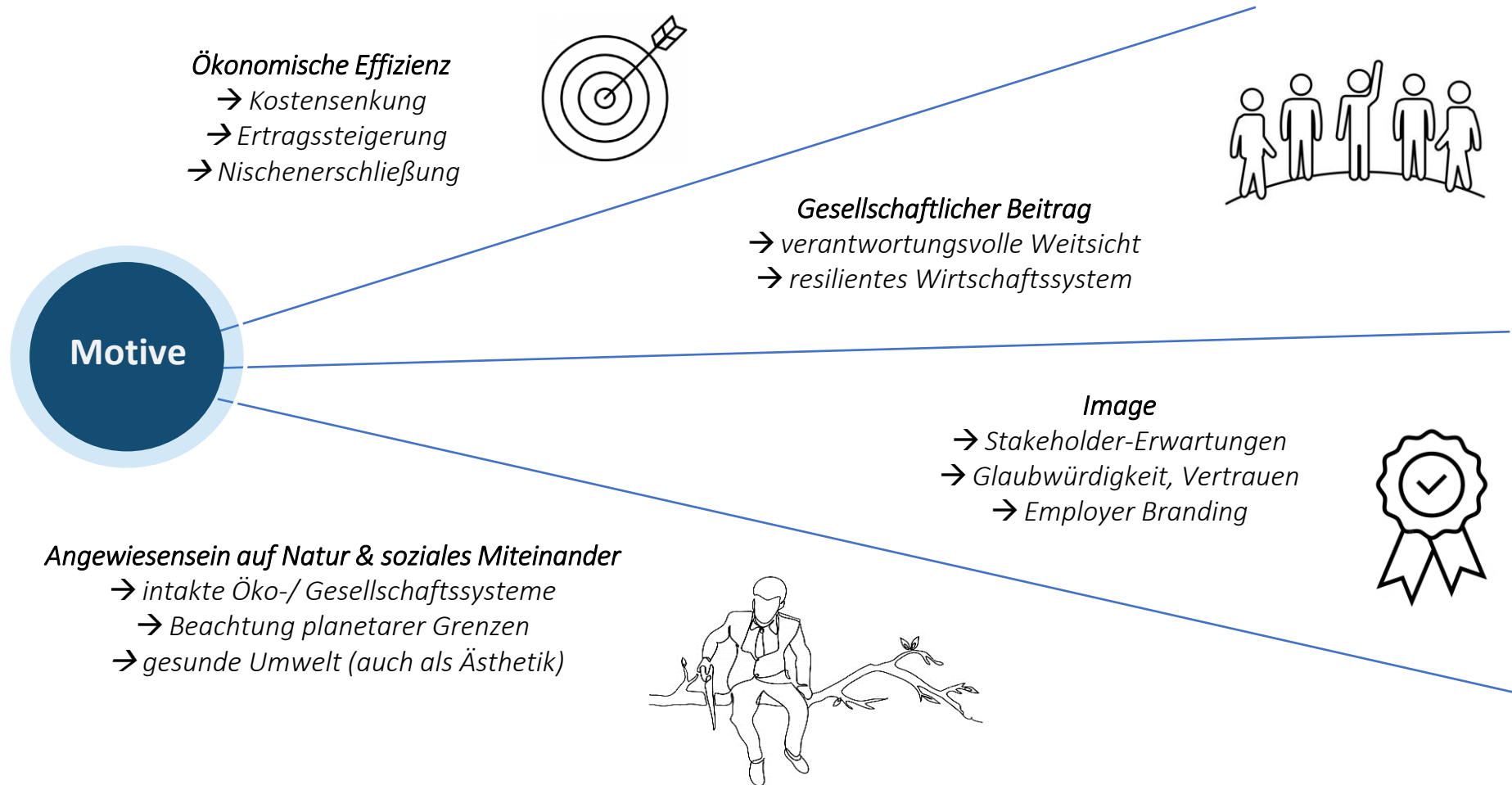


Ausgangspunkt: Awareness für Kreislaufführung

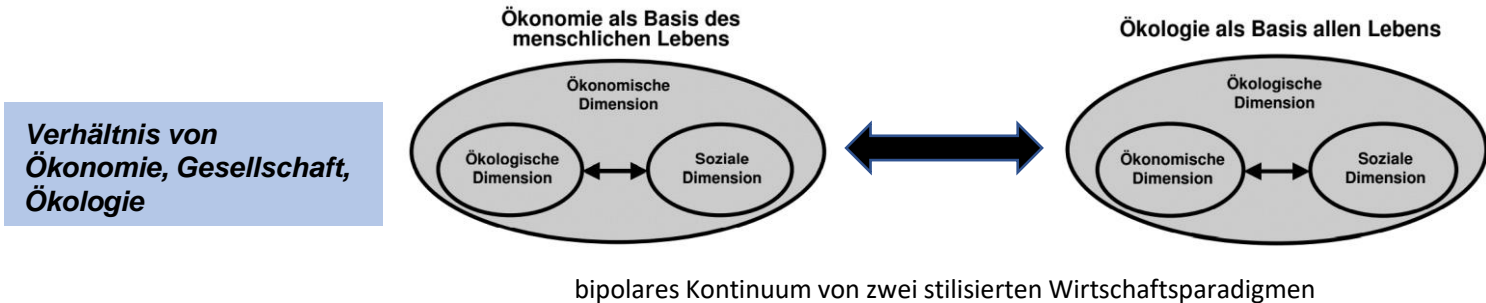


Mind-Set → Skill-Set → Tool-Set

ARGUMENTATIONSRÄUME FÜR KREISLAUFWIRTSCHAFT



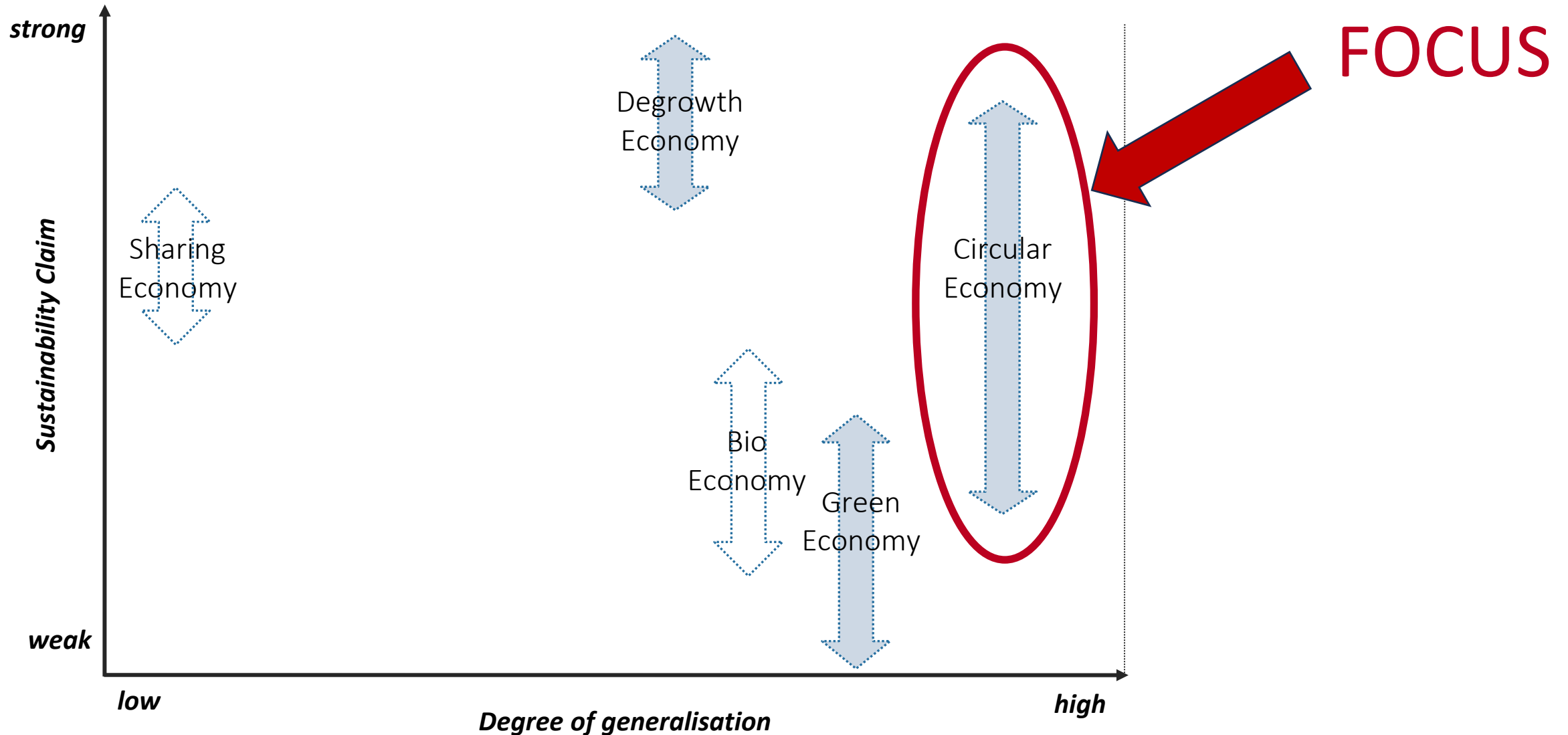
NACHHALTIGKEITSPARADIGMEN



Parameter eines Nachhaltigkeitsverständnisses

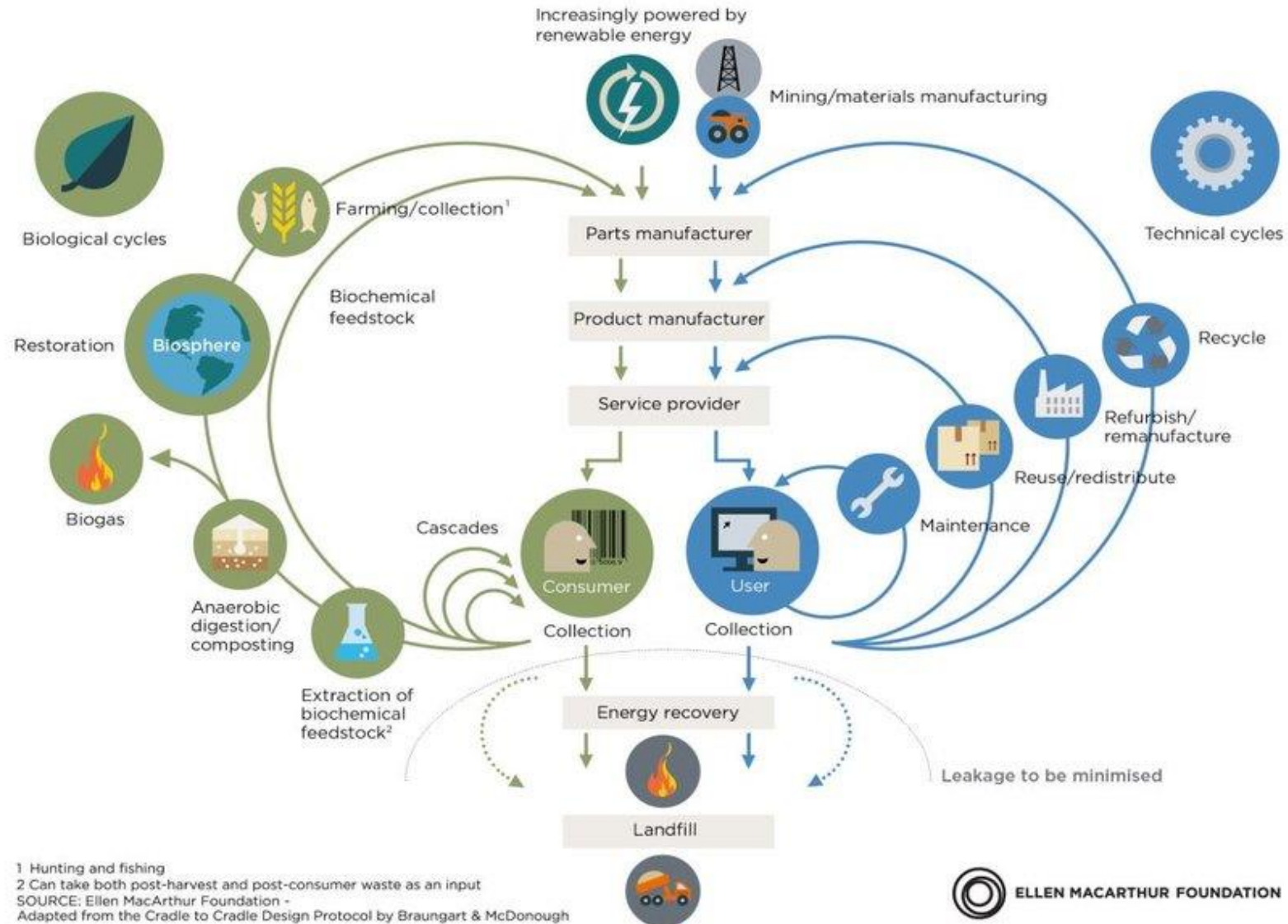
Denkschule	Neoklassische Umweltökonomie	Ökologische Ökonomik
Ethische Wertbasis	rein anthropozentrisch	ökozentrisch
Zeithorizont	kurzfristig (abdiskontierte Zukunft)	langfristig (Orientierung an ökologischen Zeitmaßen)
Wachstumspostulat	quantitatives Wachstum (Gewinnmaximierung)	moderates Wachstum bis Nullwachstum, (Natur nicht ersetzbar, Gefahr von Rebound-Effekten)
Verantwortungsträger	hauptsächlich Staat durch Setzung politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen	alle Marktakteure (auch ohne ökonomische Anreize)
Strategie	Effizienz	Suffizienz

SUSTAINABLE SUB-ECONOMIES (BEISPIELE)



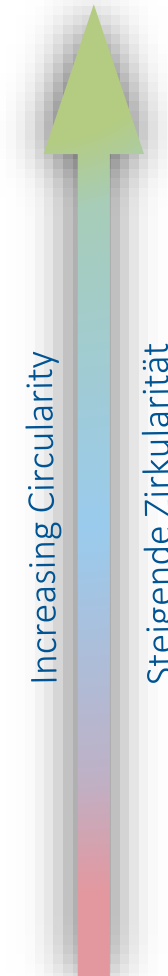
KREISLAUFWIRTSCHAFTSMODELLE

CIRCULAR ECONOMY - an industrial system that is restorative by design



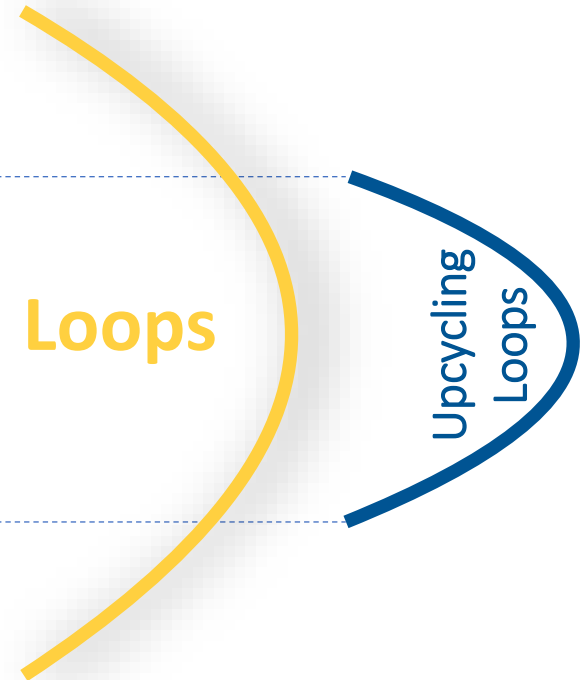
KREISLAUFWIRTSCHAFTSSTRATEGIEN

Circular Economy



Linear Economy

Smarter product use and manufacture	R0 Refuse <i>Verzichten</i>	Make product redundant: abandon function or use different product
	R1 Rethink <i>Umdenken</i>	Make product use more intensive: sharing or multi-functional products
	R2 Reduce <i>Reduzieren</i>	Consume less through efficient manufacturing or use
Extend lifespan of products and its parts	R3 Re-use <i>Wiederverwenden</i>	Re-use of functioning discarded products by another user
	R4 Repair <i>Reparieren</i>	Repair and maintenance of defects to keep original function
	R5 Refurbish <i>Restaurieren</i>	Restore and update
	R6 Remanufacture <i>Wiederaufarbeiten</i>	Use parts in a new product with same function
	R7 Repurpose <i>Umnutzen</i>	Use products or parts in a new product with a different function
Useful application of materials	R8 Recycle <i>Recyclen [Downcyclen]</i>	Process materials to obtain the same or lower (low grade) quality
	R9 Recover <i>Rückgewinnung</i>	Incineration of materials with energy recovery
No use	R10 Re-mine <i>Rück-Deponieren</i>	Retrieval of materials after the landfilling phase



TRANSFORMATIONSDYNAMIKEN HANDHABEN

Unternehmen können

1

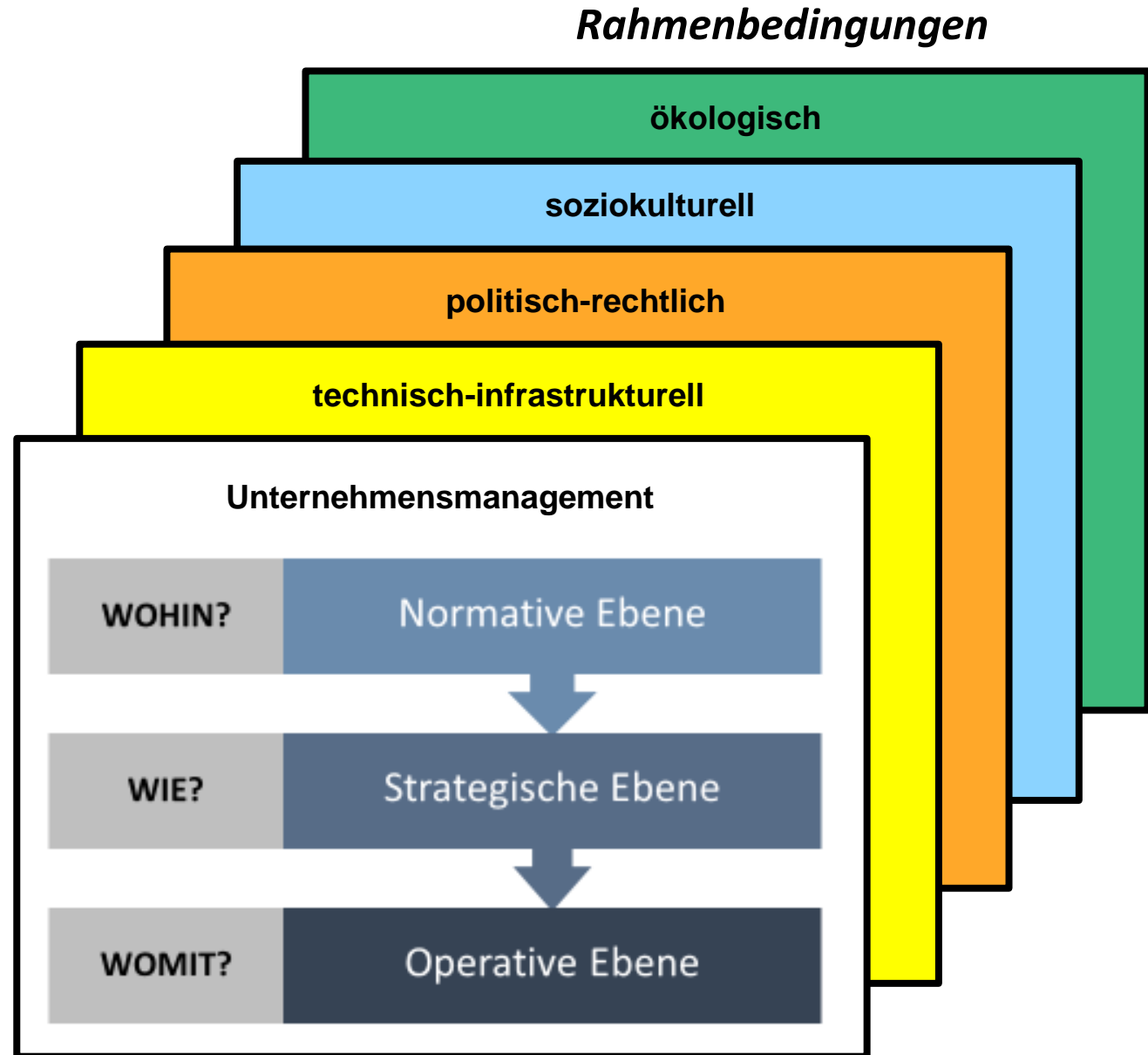
sich an Veränderungen anpassen

2

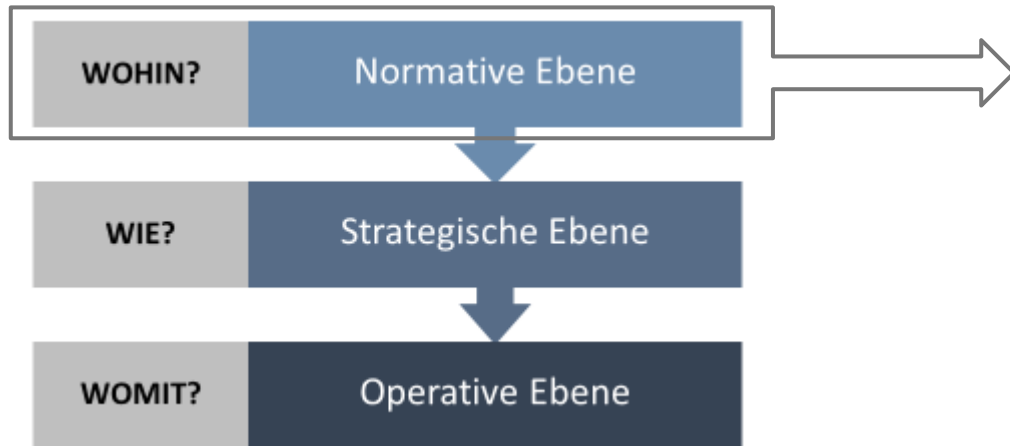
Veränderungen proaktiv beeinflussen

3

Veränderungen gezielt auslösen



NACHHALTIGE LEITBILDENTWICKLUNG



AUSSEN – UND INNENPERSPEKTIVE

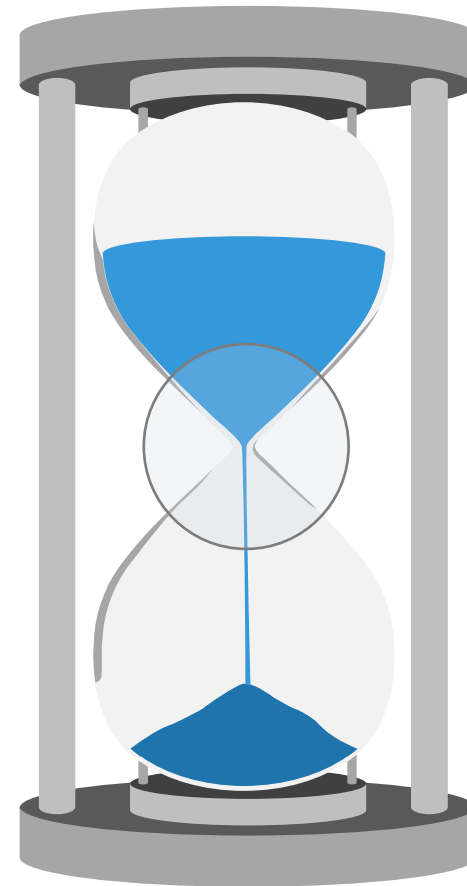


ERSCHEINUNGSBILD

SELBSTBILD



FREMBILD



Wie sehen wir uns?

Wie wollen wir gesehen werden?

Wie sehen uns andere?

WIRKUNG

LEITBILD



WIR

- Klare Begriffsverständnisse
- Verständlichkeit
- Ethische Anspruchshaltung
- Glaubwürdigkeit
- Praktische Nützlichkeit

*Wirkung
nach innen*

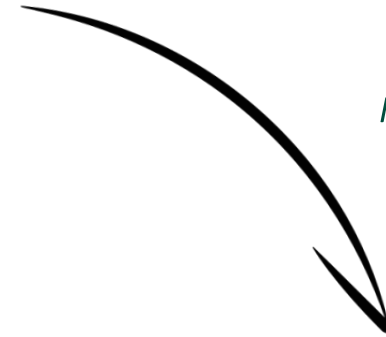


Transparente normative Grundlage



Konkreter Orientierungsrahmen

*Wirkung
nach außen*



Zeigt Außenstehenden, wofür
SIE stehen.



Image

ARBEITSGRUNDLAGE HEUTE



Sind Leitprinzipien in Ihrem Unternehmen/Ihrer Einrichtung vorhanden?

Wenn ja, wurden sie in der Praxis genutzt?

(10 Minuten Austausch)

Wie gelangt man in
drei Schritten
zu einem **gut begründeten**
und
praktisch nützlichen Leitbild?

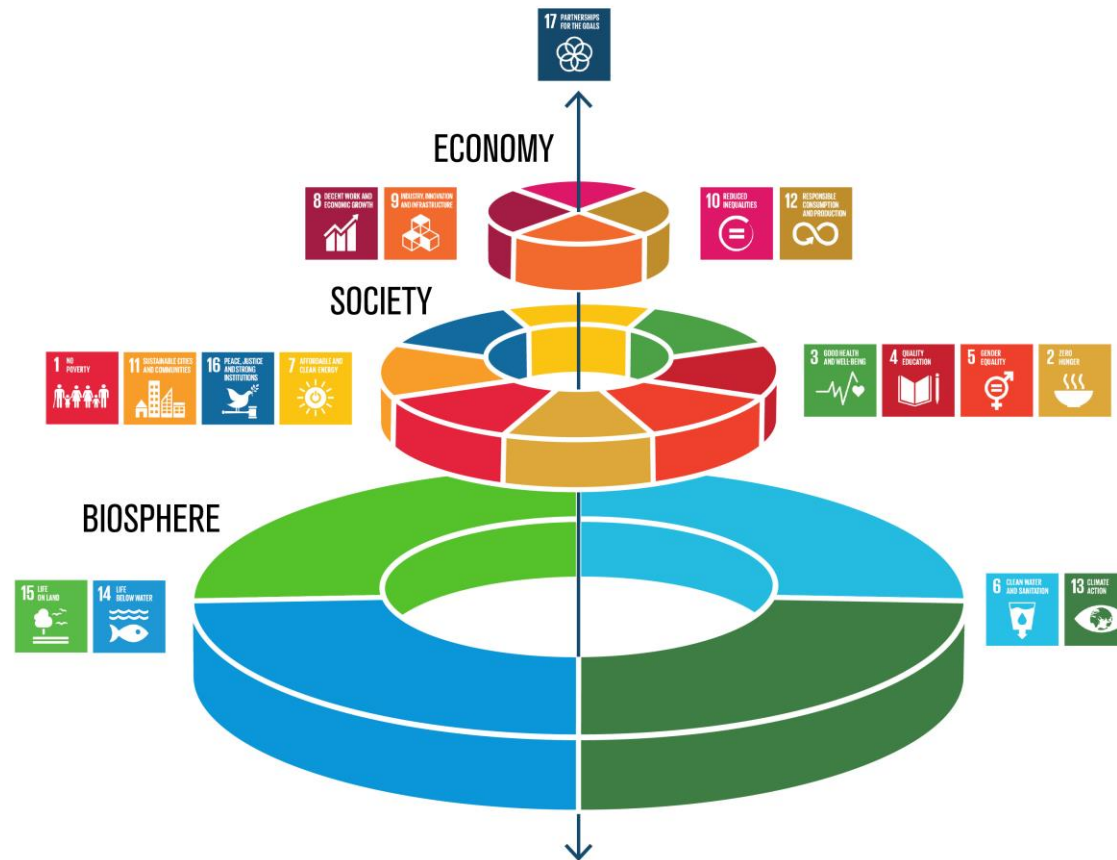
Erster Schritt:

Was heißt eigentlich „nachhaltige Verantwortung“ für mein Unternehmen?



NACHHALTIGE LEITBILDENTWICKLUNG

Das “SDG wedding cake model” kann höchstens als Einstieg genutzt werden – es reicht nicht aus für eine proaktive Gestaltung von nachhaltigen Transformationsprozessen → Tiefenreflexion erforderlich!



NACHHALTIGE LEITBILDENTWICKLUNG

Verantwortung klar definieren

Schlüsselfrage



Parameter

Verantwortungsträger

Verantwortungsadressat

Verantwortungsgegenstand

Verantwortungszeithorizont

Verantwortungsnormierung

Zweiter Schritt:

Identifikation der für das Unternehmen maßgeblichen Werte

Tatsachen

**Gelebte
„Bestandswerte“**

Ideale

**Angestrebte
„Zukunftswerte“**

Illusionen

**Unerreichbare
„Wunschwerte“**

NACHHALTIGE LEITBILDENTWICKLUNG

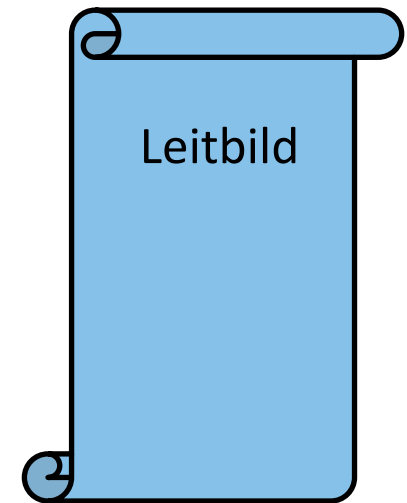
Wollen – Können – Sollen

Wertebasis als „Whole Institution Approach“

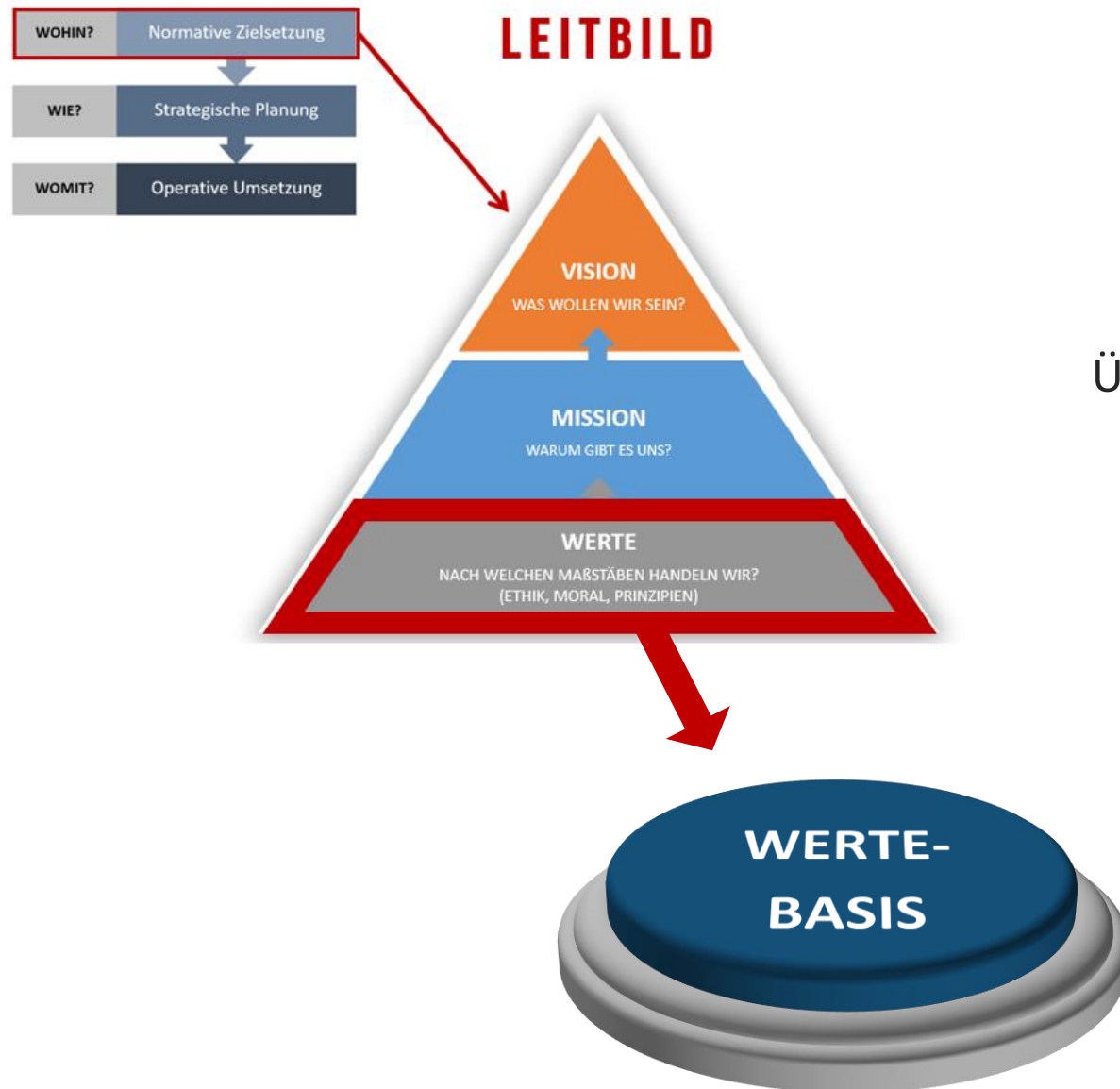
↳ gekennzeichnet durch hohe Erwartungshorizonte,
man „wünscht“/ „will“ viel,

Aber: Das, was man erreichen will, muss man auch
verursachen.

Was ist man selbst bereit dafür zu tun?



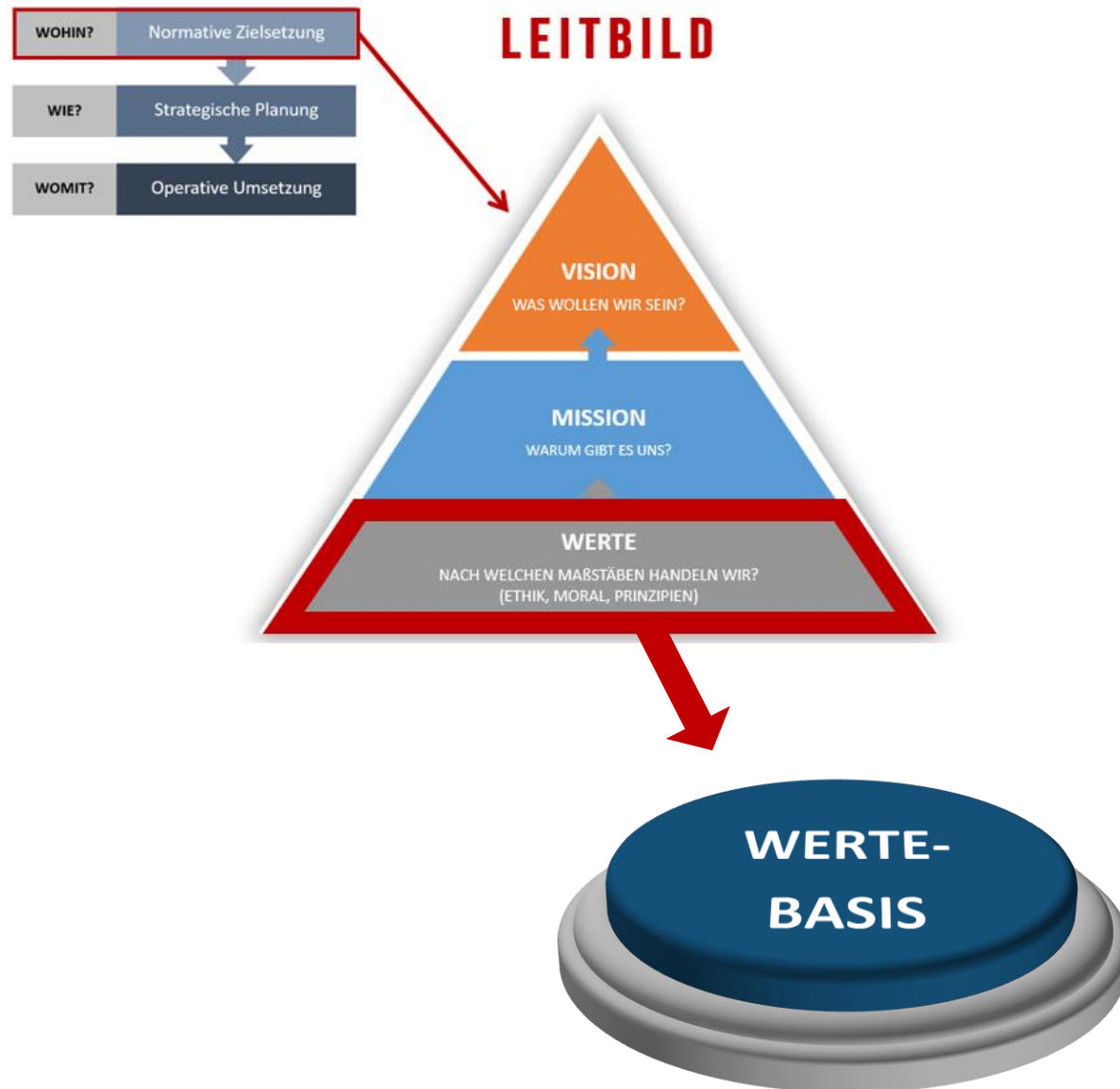
NACHHALTIGE LEITBILDENTWICKLUNG



WERTE= langfristig stabile Überzeugungen und Haltungen, die sich über Moral / Normen ausdrücken.

Zur Identifikation von Werten gelangt man über ethische Reflexion.

NACHHALTIGE LEITBILDENTWICKLUNG



Aufgabe „WERTE“:

Was sind vorhandene Werte mit Blick auf die nachhaltigen Transformationsprozesse?

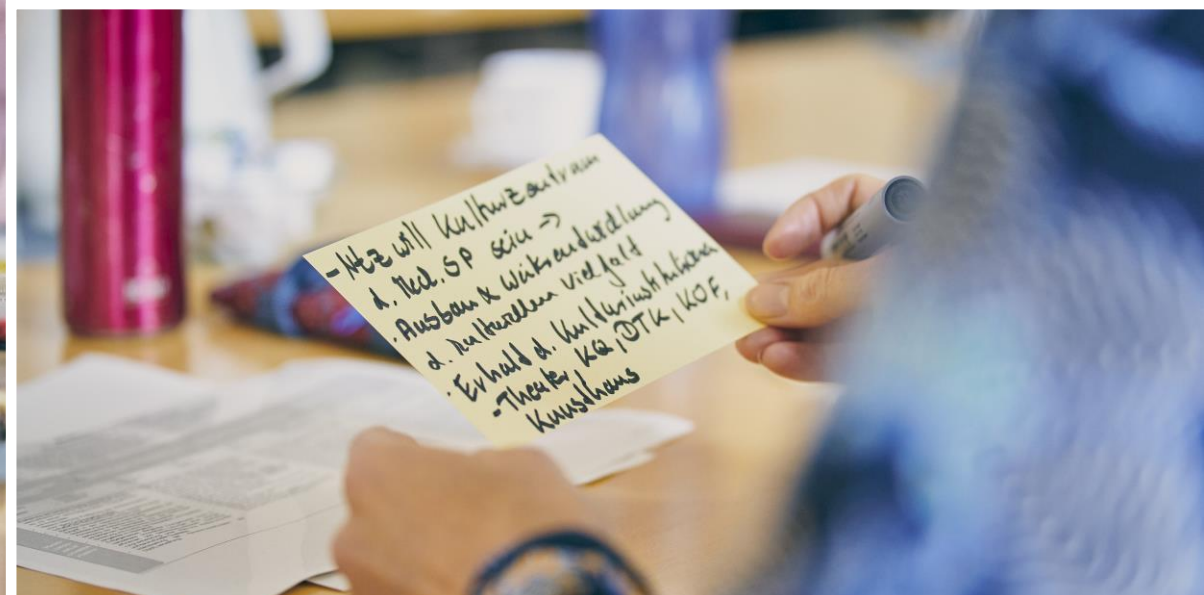
Notieren Sie bitte mindestens drei spezifische Kernwerte, die Sie für Ihr Unternehmen (auch gerne mit Bezug zur Kreislaufwirtschaft) als wichtig erachten.

*2 Minuten kurze Reflexion

VORSTELLUNG EINES LEITBILDENTWICKLUNGSPROZESSES

am Beispiel einer Kommune





KERNFRAGEN:

Warum reden wir über „Werte“?

Gibt mir das jetzige Leitbild eine Hilfe in meiner täglichen Arbeit?

„Nein.“



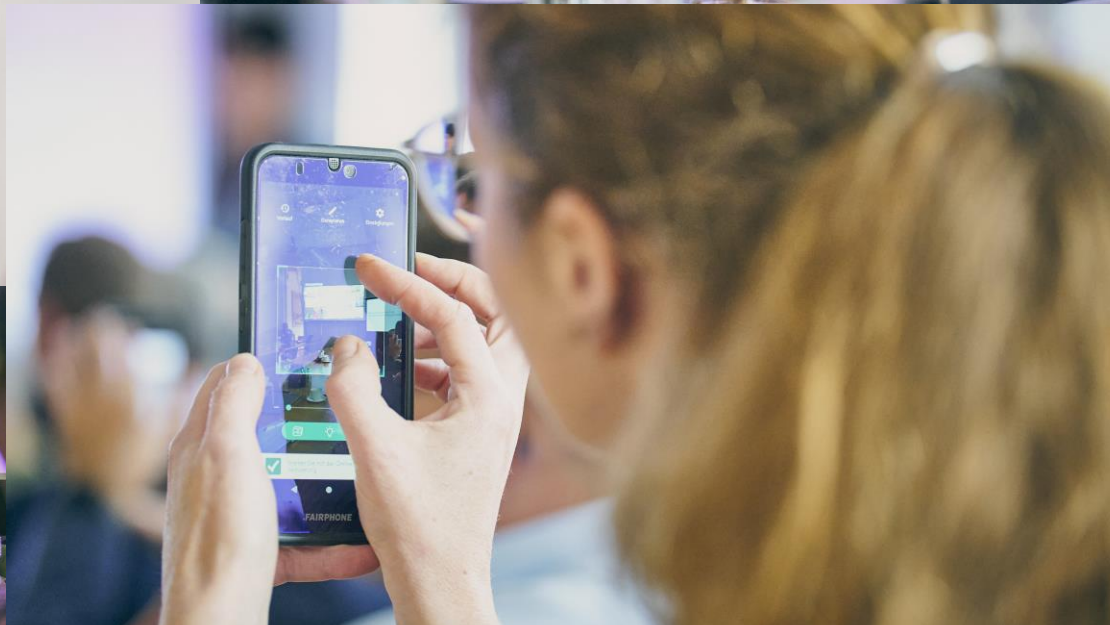
TOOLS:

- anonyme Kartenabfrage
- Visualisierung durch bspw.
 - Miroboard digital,
 - Mentimeter digital,
 - Moderationswand analog (zwingt die Teilnehmenden sich zu bewegen),

BEISPIELAUSSAGE:

„Wir wollen alles für jeden.“

DISKURS OKT. 2023



ZWISCHENERGEBNISSE DISKURS – OKT. 2023

FRAGESTELLUNG:

Welche Werte sehen Sie für die zukünftige Stadtentwicklung als relevant an?

TOOL:

- anonyme animierte Werteabfrage
- Visualisierung durch bspw. Wortwolke



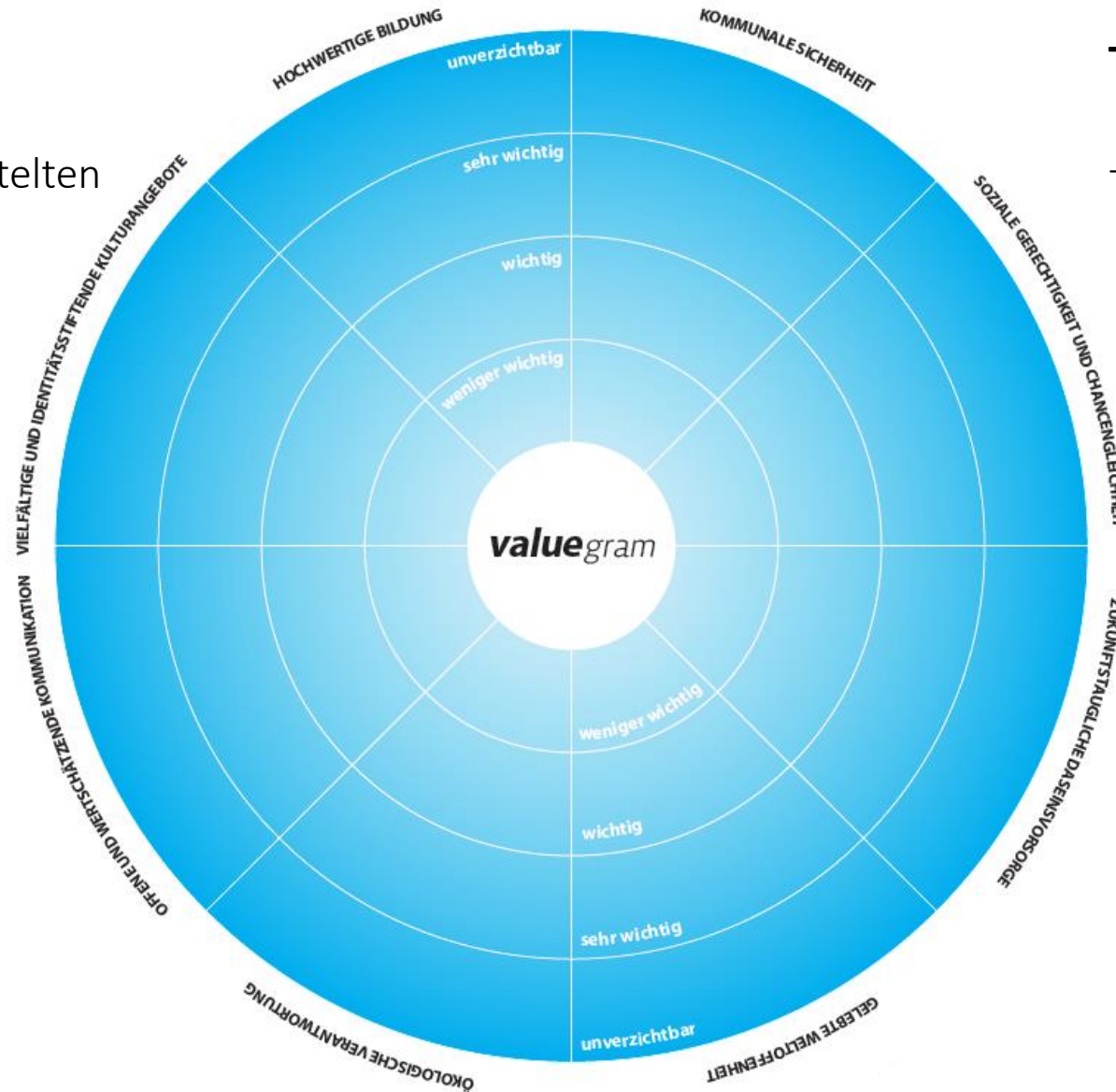
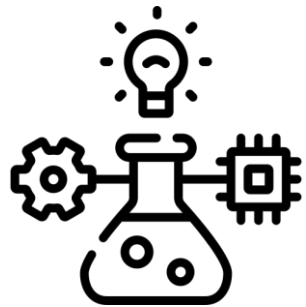
DISKURS NOV. 2023



BÜRGER*INNEN-INTERAKTION MIT DEM VALUEGRAM

FRAGESTELLUNG:

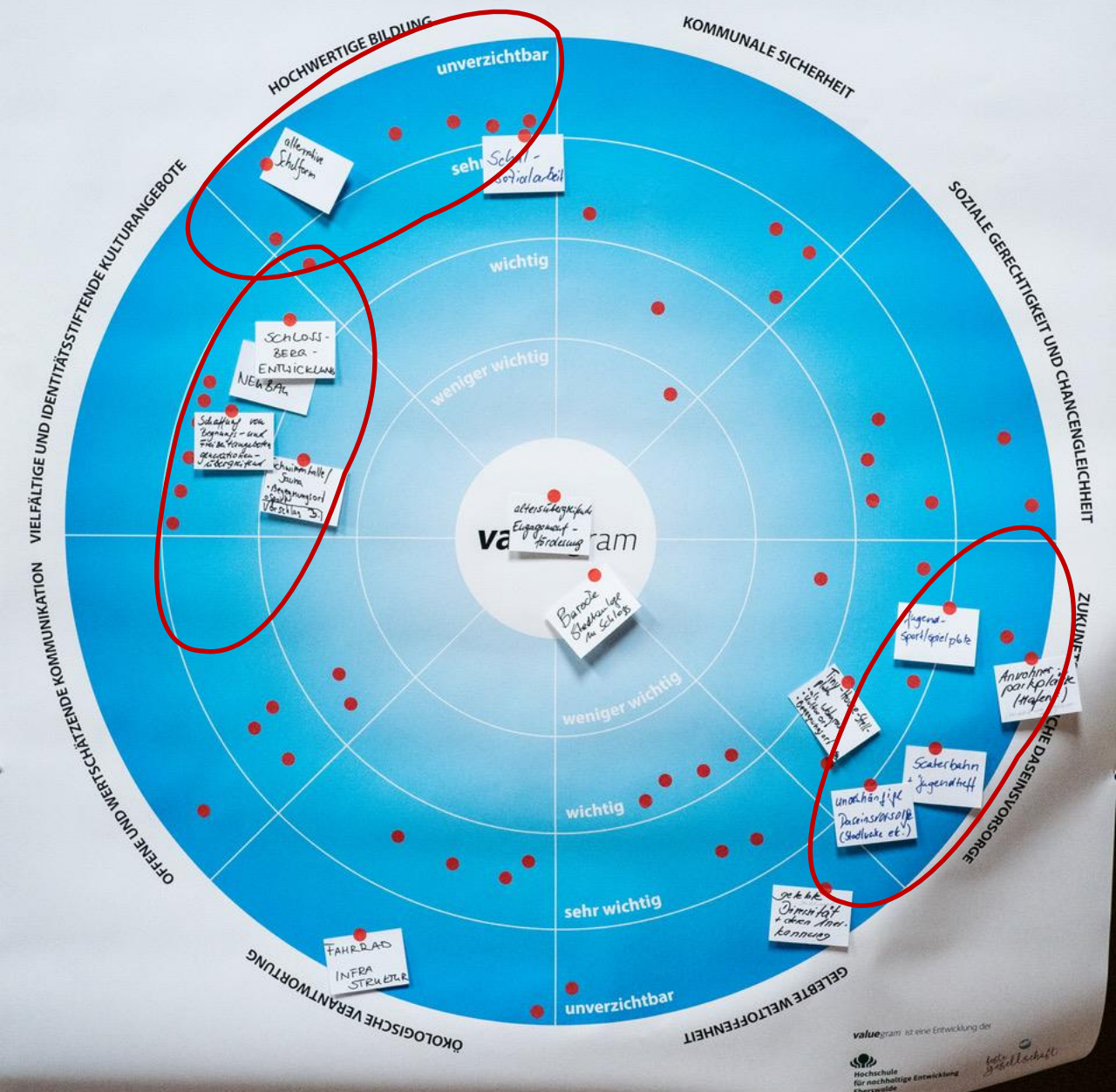
Wie priorisieren sich die ermittelten Kernwerte?



TOOL:

- „Valuegram“

BÜRGER*INNEN-WORKSHOP ZUR LEITBILDENTWICKLUNG DER STADT NEUSTRELITZ

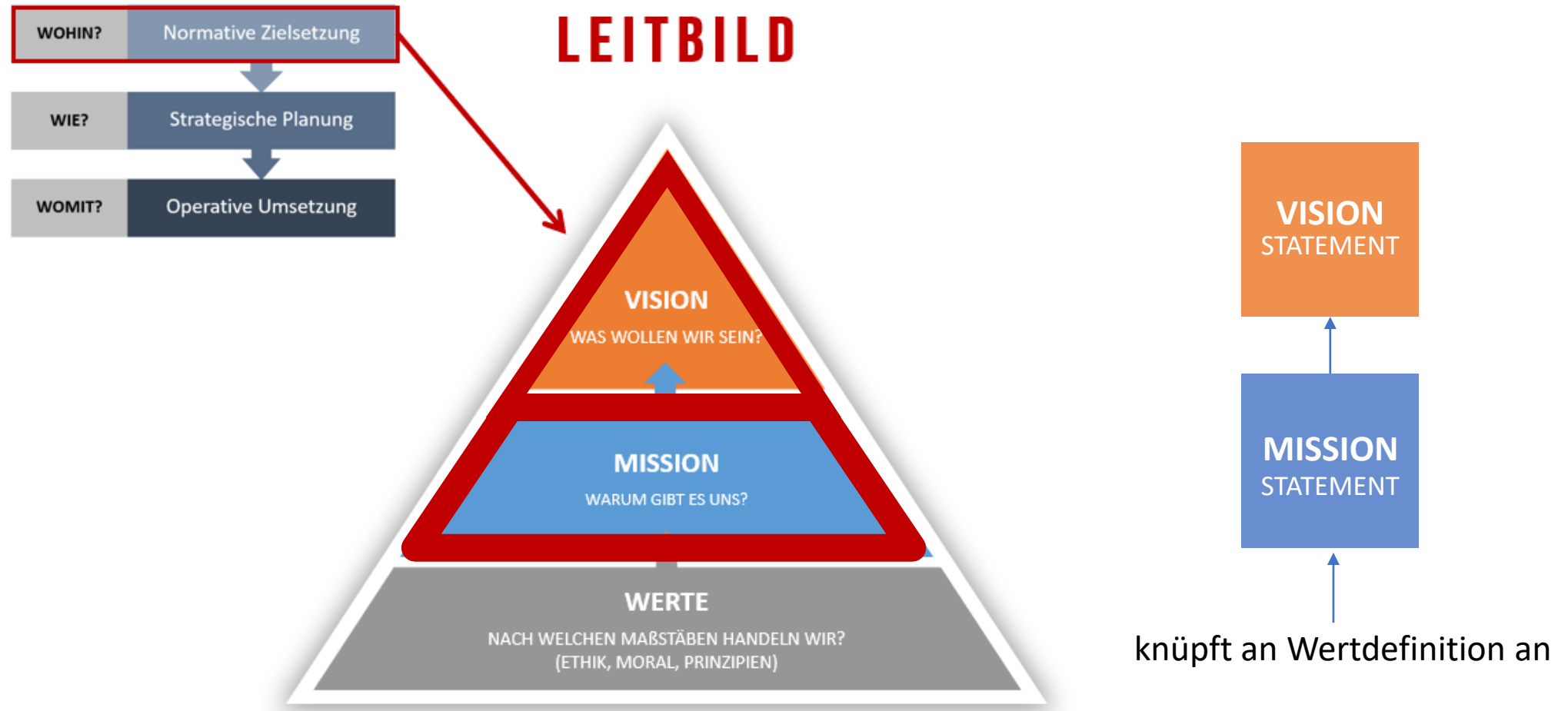




Dritter Schritt:

Herleitung der Mission & Vision
ausgehend von den
identifizierten Werten

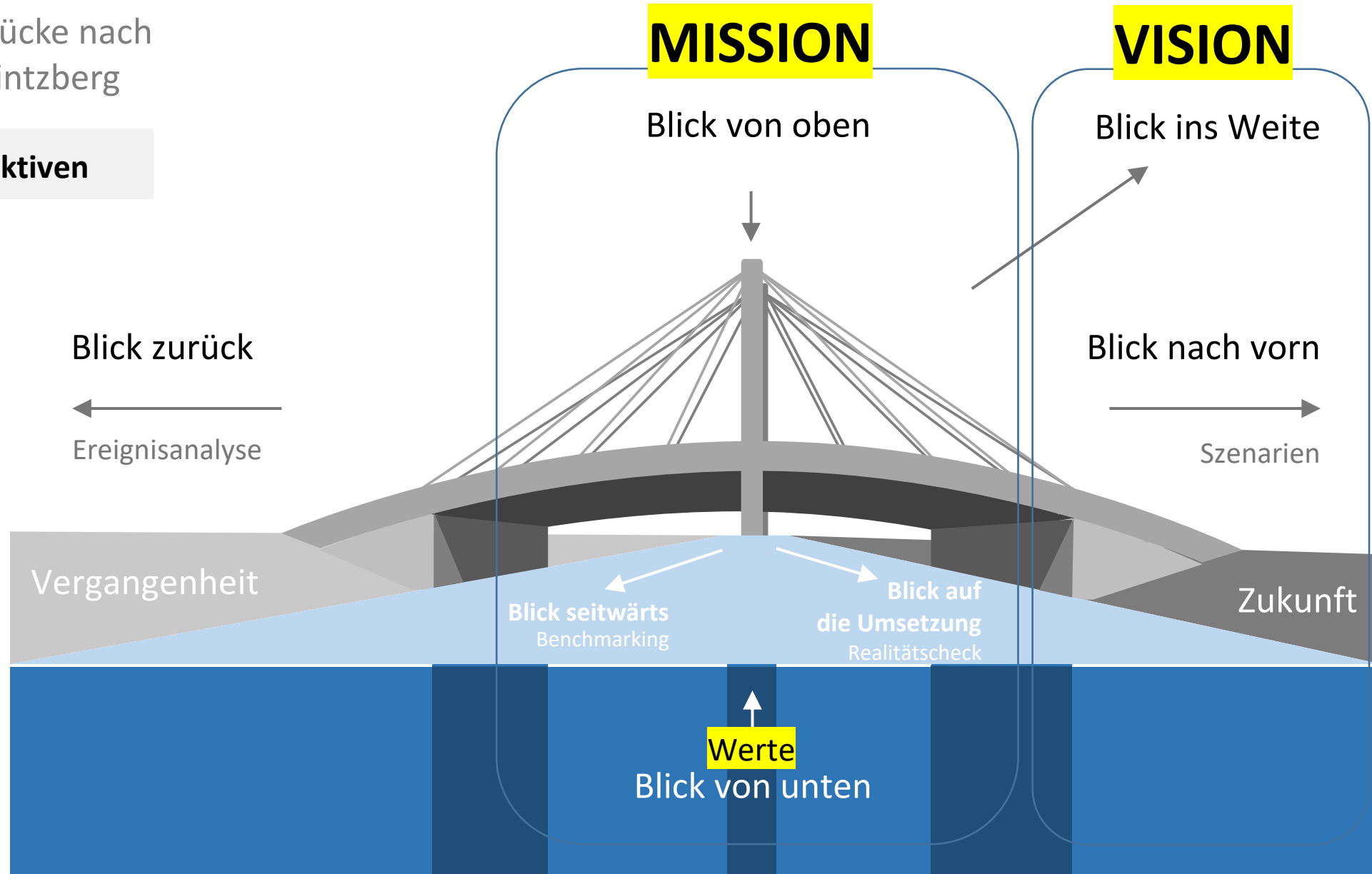
MISSION-VISION-STATEMENT



MISSION-VISION-STATEMENT

Strategiebrücke nach
Henry Mintzberg

7 Perspektiven



Wie gelangt man von der Mission zur Vision?

A pair of binoculars is positioned in the foreground, resting on a dark, textured rock. The background is a soft-focus landscape of rolling hills under a warm, golden sunset sky. The binoculars are dark-colored with silver accents and have '20x100' and '2385' visible on the side.

Die **Mission** ist gegenwartsbezogen. Sie erklärt das Existenzrecht und definiert Hauptaufgaben.

Eine **Vision** ist ein konkretes Zukunftsbild, das nahe genug ist, um als realisierbar angesehen zu werden, aber fern genug, um Begeisterung für eine neue, bessere Wirklichkeit zu wecken. Die Vision beschreibt also eine angestrebte, vielversprechende Zukunft. Sie skizziert herausfordernde, aber dennoch erreichbare normative Ziele durch mitreißende Slogans.

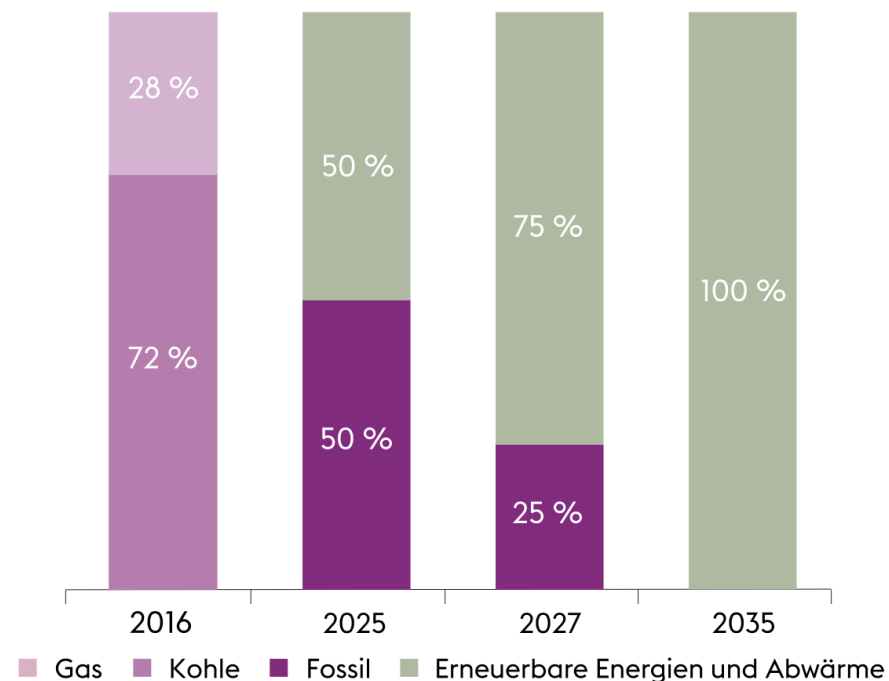


Grüne Metropole

Mit attraktiven [Naherholungsgebieten](#) mitten in der Stadt, wie beispielsweise dem [Maschsee](#) oder der [Eilenriede](#), Europas größtem Stadtwald, gehören wir zu den grünsten Metropolen Deutschlands. Hannover ist darüber hinaus „Bundeshauptstadt im Naturschutz“ und eine der führenden Klimaschutzregionen in Deutschland. Der Deister im Süden, das Steinhuder Meer im Westen und die Heidelandschaft im Norden runden den äußerst vielfältigen Naherholungsraum ab.

Quelle: <https://www.enercity.de/fernwaerme>; 03.07.2024

Mit Fernwärme in eine grünere Zukunft



Fernwärme ist g

Aktuell hat Fernwärme Gas über 200 g/kWh, was nicht gut für die Klimabilanz ist. In Zukunft wird Fernwärme immer klimafreundlicher! Bis 2035 wird die gesamte Energie aus erneuerbaren Energien und Abwärme kommen!

Das macht Fernwärme für uns, indem auch unsere Heizungen umstellen.





WUKANTINA

Bio-Regionales Catering im Landkreis Barnim

Bio-Regionaler Mittagstisch für Kitas und Schulen

Ein gesundes Mittagessen für Kitas und Schulen. Appetitlich frische, regionale und saisonale Speisen, liebevoll und mit Sorgfalt zubereitet. Das wird ist unser Angebot für Kitas und Schulen im Barnim. Mit einer angestrebten Portionszahl von 350 bis 500 Essen sind wir ein kleiner familiärer Großküchenbetrieb. Das ermöglicht uns einen engen Kontakt zu unserer kleinen und grösseren Kundschaft.



MISSION-VISION-STATEMENT

ARBEITSHILFE

MISSION

Warum gibt es uns und worin unterscheiden wir uns von anderen?

Was tun wir im Moment?

Für wen tun wir es?

Was ist der Nutzen unserer Arbeit?

Wofür stehen wir ein?

Was ist unser Versprechen?

VISION

Wo sehen wir uns in der Zukunft?

Was muss dafür geändert werden?

Warum sollten bestimmte Themen umgesetzt werden?

In welche Richtung möchten wir gehen?

Was ist unser Idealzustand?

Wie sieht Erfolg für uns in der Zukunft aus?

MISSION-VISION-STATEMENT

Wählen Sie sich je eine Frage aus den beiden Bereichen Mission/Vision und beantworten Sie diese für Ihr Unternehmen/Ihre Einrichtung (3. Min. Zeit).

MISSION

Warum gibt es uns und worin unterscheiden wir uns von anderen?

Was tun wir im Moment?

Für wen tun wir es?

Was ist der Nutzen unserer Arbeit?

Wofür stehen wir ein?

Was ist unser Versprechen?

VISION

Wo sehen wir uns in der Zukunft?

Was muss dafür geändert werden?

Warum sollten bestimmte Themen umgesetzt werden?

In welche Richtung möchten wir gehen?

Was ist unser Idealzustand?

Wie sieht Erfolg für uns in der Zukunft aus?

*gemeinsame Reflexion

FAZIT ZUR ENTWICKLUNG EINES PRAKTISCH NÜTZLICHEN LEITBILDES

Qualitätskriterien

- **Aussagekraft**
 - Herausstellung der spezifischen Anspruchshaltung & des Alleinstellungscharakters
 - terminologische Klarheit
 - hoher Kompatibilitätsgrad / Widerspruchsfreiheit zu jüngst verabschiedeten Papieren
- **Semantik**
 - verständlich, aber nicht trivial und nicht beliebig
 - Mitdenken der internationalen Tragfähigkeit
- **Pragmatik**
 - Glaubwürdigkeit, Akzeptanz (extern, intern)
 - Nutzbarkeit für interne und externe Stakeholder

UNSERE
WERTE



1, 2, 3, 4, 5 ...

UNSERE
MISSION



MISSION STATEMENT

UNSERE
VISION

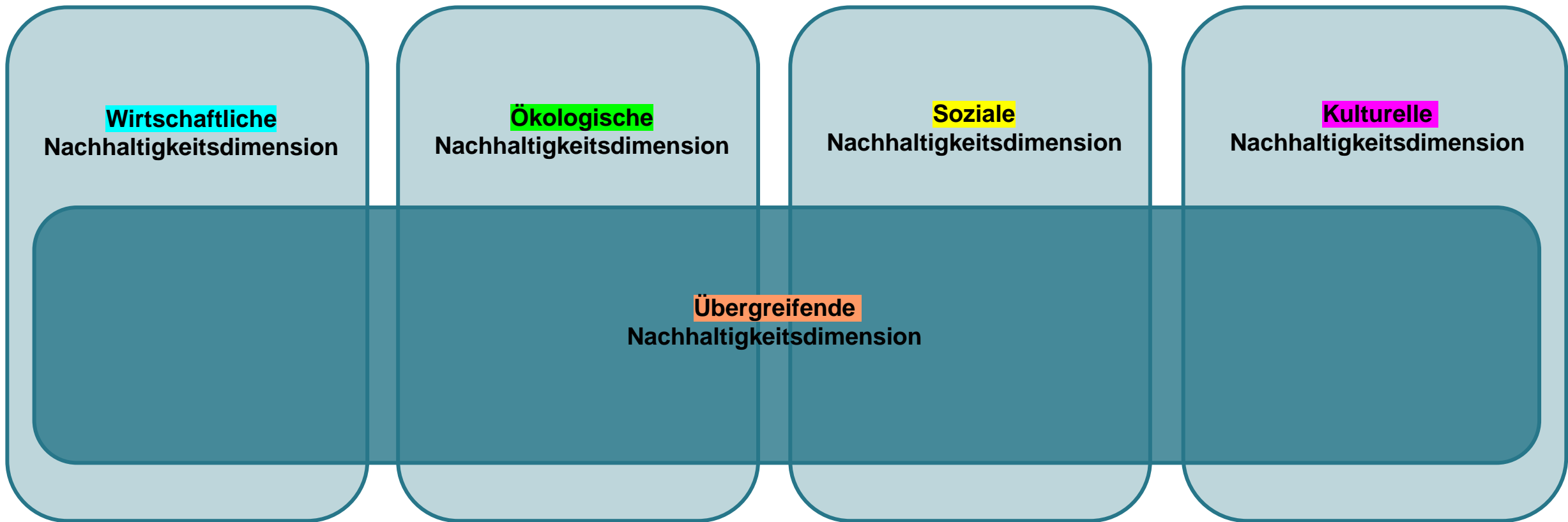


VISION STATEMENT

Zwischenergebnisse zum Workshop

Werte

Zuordnung der im Workshop genannten Werte in die Nachhaltigkeitsdimensionen



Wichtiger Hinweis: Je nach Wert können sich einzelne Nachhaltigkeitsdimensionen überlappen. Der Versuch einer Zuordnung (und damit tieferer Reflexion) ist dennoch ratsam, um anschließend den Stellenwert der Werte zu ermitteln und diese priorisieren zu können. Hieraus ergibt sich ein unternehmensspezifischer Wertekanon.

Zwischenergebnisse zum Workshop

Werte (Mehrfachnennungen wurden bewusst aufgenommen)

Zuordnung der im Workshop genannten Werte in die Nachhaltigkeitsdimensionen

Wirtschaftliche

Nachhaltigkeitsdimension

- stabile Wirtschaft
- stabiler gesetzlicher Rahmen
- Servie
- regionale Produktion
- Dokumentation der chemischen Prozesse
- Innovation ist der Treiber für Geschäftstätigkeit

Ökologische

Nachhaltigkeitsdimension

- energieeffizientes Gebäudemanagement
- Abfallreduzierung/ -vermeidung
- nachhaltige Beschaffung
- Reduzierung der Umweltauswirkungen der Produktion
- Abfall senken
- Energieverbrauch senken
- Materialeinsatz verbessern mit Ziel der Recyclbarkeit (Schadensminimierung durch das Produkt)
- Biodiversität fördern
- Ökosystemleistung einen Wert geben
- Umweltmanagement
- Wiederverwerten von Verpackungsmaterialien
- Vorbildfunktion mit Gebäudebegrünung

Soziale

Nachhaltigkeitsdimension

- Barrierefreiheit
- Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeitenden
- „Wir begegnen uns auf Augenhöhe“
- Betriebsklima
- „Wir ziehen an einem Strang“
- Konzeptriesen versus Umsetzungszwerge
- Diversität im Unternehmen fördern

Kulturelle

Nachhaltigkeitsdimension

- Kommunikation und Austausch (mit Landkreisen, Kommunen und Bürgern)
- kollegiale Wertschätzung, fachliche Meinungsbildung und -vertretung
- „Einfach mal machen“
- wir gehen auch mal neue Wege, verlassen ausgetrocknete Pfade
- Offenheit gegenüber unterschiedlichen Personen
- Presseabteilung sollte Nachhaltigkeit intrinsisch verstehen
- Handeln muss immer dem Wohl der Gesellschaft dienen

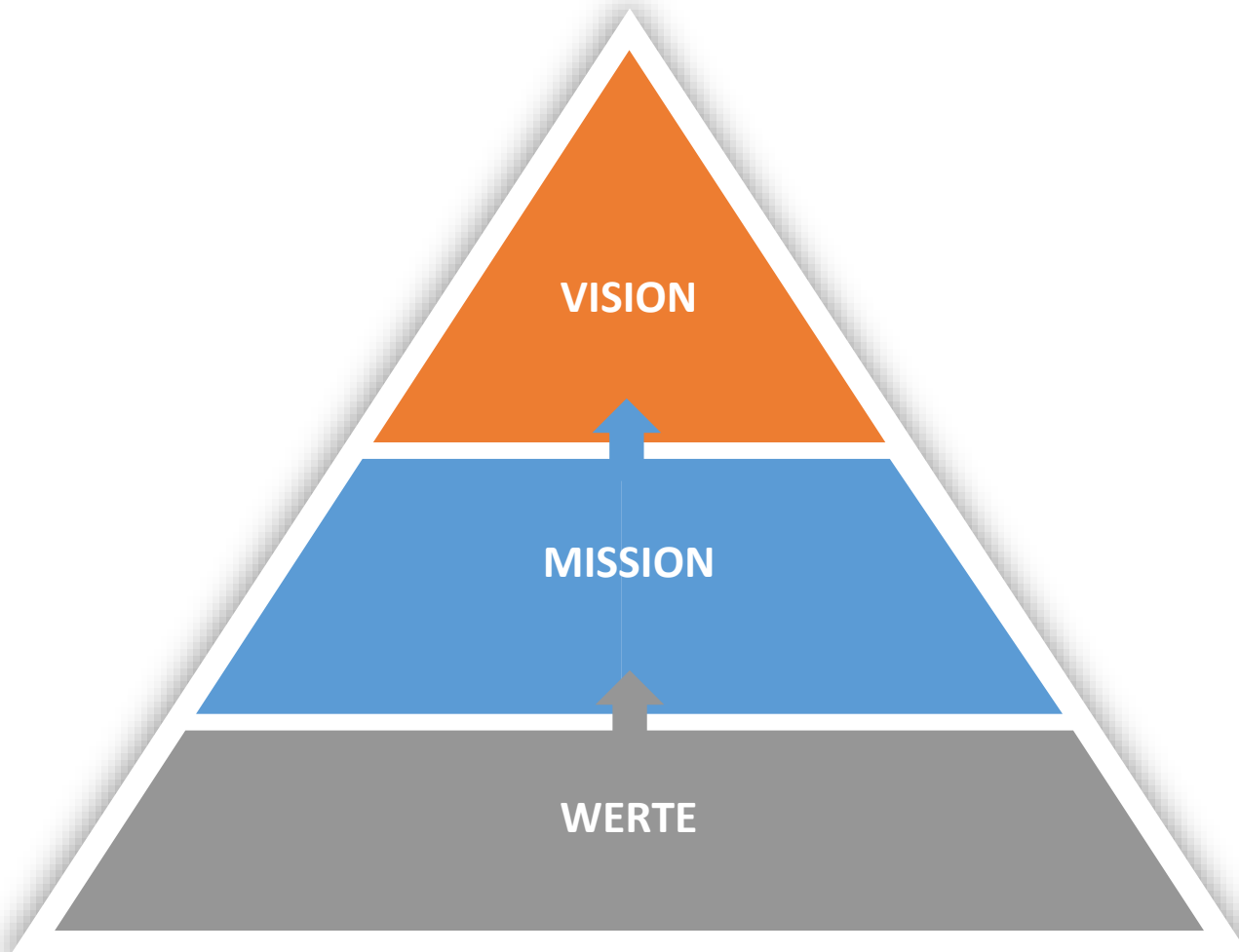
Übergreifende Nachhaltigkeitsdimension

- | | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Transparenz- Beteiligung- Offenheit- Verlässlichkeit- Vertrauen- Schnelligkeit | <ul style="list-style-type: none">- innovativ- verbindlich- gemeinsam- offen- verantwortungsbewusst- transparent | <ul style="list-style-type: none">- Ehrlichkeit- Vertrauen- Freundlichkeit- Dankbarkeit- Teamgeist- Kontinuität | <ul style="list-style-type: none">- hohe Qualität- Transparenz- Ehrlichkeit- verlässliches Handeln- Nachsteuern bei Prozessen- partnerschaftliches Handeln | <ul style="list-style-type: none">- Loyalität (Mitarbeiter und Kundenbindung)- ehrliche Kommunikation im Unternehmen- Fokus statt Perfektion- Transparenz nach außen und innen- verantwortungsvolles Handeln |
|---|---|--|---|--|

Zwischenergebnisse zum Workshop

Mission-Vision-Statement

Erste Impulse für die Ausformulierung einer Mission und Vision im Workshop



Wichtiger Hinweis: Die im Workshop gesammelten Ideen für die Mission und Vision anhand von Leitfragen sind als Einstieg in den Leitbildentwicklungsprozess zu verstehen. Der Prozess hat mehrere Etappen und benötigt entsprechende Zeit, Reflexionsschleifen und einen intensiven Diskurs, der sich allerdings sehr lohnt! Für ein wirkungsvolles und praktisch nützliches Leitbild müssen zudem die Qualitätskriterien streng beachtet werden (siehe die Folie zuvor). Auch die kommunikativen Aspekte zur Vermittlung und direkten Anwendung des Leitbildes in der täglichen Arbeit sollten unbedingt mitbedacht werden. Diese Aspekte sind letztlich der Schlüssel dafür, dass das Leitbild tatsächlich „gelebt“ wird und nicht „in der Schublade“ verschwindet.

Zwischenergebnisse zum Workshop Mission-Vision-Statement

Erste Impulse für die Ausformulierung einer Mission und Vision im Workshop

Antworten der Teilnehmenden

Vision:

Einsparungen beim Kunden sind unser Erfolg.

Mission:

Wir lösen ein Problem unseres Kunden.

Wir bieten keine Produkte an, sondern Lösungen.

Was ist der Nutzen unserer Arbeit?

Andere Unternehmen und deren auch zukünftige Mitarbeitende zu unterstützen für deren beruflichen Erfolg.

Was muss geändert werden?

Nicht immer nur nach Lehrplan vorgehen, mehr zukünftige Herausforderungen einbeziehen und diskutieren. Vernetzung der Unternehmen in den Regionen, Schaffung von realistischen Rahmenbedingungen.

Für wen tun wir es?

Für möglichst viele Mitarbeitende im Kerngeschäft

Warum sollten diese Themen umgesetzt werden?

höhere Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität

Zwischenergebnisse zum Workshop Mission-Vision-Statement

Erste Impulse für die Ausformulierung einer Mission und Vision im Workshop

Antworten der Teilnehmenden

Nutzen unsere Arbeit:

Wissen vermitteln, Personen befähigen

Was muss dafür geändert werden?

Qualitätsstandards, Wissen flexibler vermitteln.

Was ist unser Versprechen?

100 % wiederverwendbar, Gewicht einsparen, Energie einsparen, Konstruktionen neu denken, Verlässlichkeit, bessere Energieleitfähigkeit.

Wie sieht Erfolg für uns in der Zukunft aus?

Immer mehr Produkte aus unserem Material, Verbindung der Lieferketten, Konzerne für uns und unseren Kreislauf gewinnen! Wachstum (Mitarbeiter, Umsatz).

Zwischenergebnisse zum Workshop Mission-Vision-Statement

Erste Impulse für die Ausformulierung einer Mission und Vision im Workshop

Antworten der Teilnehmenden

Mission:

Erhöhen der Bodenfruchtbarkeit, Fördern der Biodiversität, für Ernährungssicherheit sorgen, Erforschen entwickeln und erproben, innovativer nachhaltiger Agrar-Systeme.

Vision:

regionale Nährstoffkreisläufe schließen, unabhängig vom Weltmarkt und vom Klima sein.

Warum sollten bestimmte Themen umgesetzt werden?

Weil letztendlich alle Bereiche miteinander verbunden sind und ein nachhaltiges und ökologisches Vorgehen langfristig fast alle Bereiche positiv beeinflusst.

Was ist der Nutzen unserer Arbeit?

Nachhaltiges Zusammensein von Mensch, Tier und Umwelt.

Für wen tun wir es?

Für jede Bürgerin im Land.

Mission:

„Die Erinnerung an gute Qualität wird länger als die kurze Freude am niedrigen Preis. (System relevanter Lebensmittelversorger der Gesellschaft)

Vision:

Einen guten Ausgleich zwischen gewinnbringenden und ökologischen Tätigkeiten und Zielen.
Herstellungsprozess bis zum Ende denken (Rohstoffe, Produkte, Entsorgung)

Dank & Möglichkeit zur Kooperation

Wir bedanken uns herzlich bei Ihnen für den gelungenen Workshop und den offenen Dialog !

Wenn Sie Interesse an der Entwicklung oder Verfeinerung Ihres Unternehmensleitbildes haben, sprechen Sie uns gerne an. Als bewährtes 3er-Team begleiten wir Sie bei diesen Prozessen.

Da wir selbst Unternehmen aufgebaut haben und eng mit Partnern aus der Praxis zusammen arbeiten, wissen wir, worauf es ankommt: Wissenschaftlich fundiert, aber nicht verkopft, sondern mit Blick auf den Nutzen für das Unternehmen.



Agentur für Kommunikation und
Gestaltung, Fotografie und Film



Steffi Schneemilch
0151 517 797 41



Prof. Dr. Uwe Demele
0178 165 7659



Stefan Escher
0160 710 2030

Kontaktdaten:

steffi.schneemilch@hnee.de
uwe.demele@hnee.de
escher@beste-gesellschaft.de

oder über **LinkedIn**