

InnoNE

Innovationsprojekte und Innovationskompetenz für eine Nachhaltige Entwicklung

Die INE-Toolbox

Managementinstrumente und Lehr-/Lernmaterialien
für nachhaltige Innovationen im Handel



CARL
VON
OSSIEZKY
universität
OLDENBURG


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bundesinstitut
für Berufsbildung

BIBB

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten

IMPRESSUM

Autor(inn)en: Regina Frerichs, PD Dr. Florian Berding, Dr. Andreas Slopinski, Susanne Heubischl, Prof. Dr. Karin Rebmann, Prof. Dr. Tobias Schlömer

LIZENZHINWEIS

Alle Materialien unterliegen der Creative Commons Lizenz “CC BY-NC 4.0“ (Namensnennung-Nicht kommerziell 4.0 International)

Die Lizenz wird erklärt unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.de>

Inhaltsverzeichnis

1	Präambel	1
2	Hinweise zur Bildung des Innovationsteams	5
3	Generelle Hinweise zur Arbeit mit dem Handbuch	9
3.1	Ablauf des Innovationsprozesses.....	9
3.2	Aufbau des Handbuchs.....	10
3.3	Hinweise zur Nutzung von Medien.....	12
3.4	Hinweise zum Umgang mit den Leitfäden und Moderationskarten zur Konsensmethode.....	13
4	Baustein I	16
4.1	Was erwartet Sie in Baustein I.....	16
4.2	Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode.....	17
4.3	Materialien zur Individualmethode.....	18
4.4	Leitfaden Konsensmethode.....	19
4.5	Materialien zur Konsensmethode.....	31
5	Baustein II	32
5.1	Was erwartet Sie in Baustein II.....	32
5.2	Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode.....	33
5.3	Materialien zur Individualmethode.....	34
5.4	Leitfaden Konsensmethode.....	35
5.5	Materialien zur Konsensmethode.....	46
6	Baustein III	47
6.1	Was erwartet Sie in Baustein III.....	47
6.2	Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode.....	48
6.3	Materialien zur Individualmethode.....	49
6.4	Leitfaden Konsensmethode.....	50
6.5	Materialien zur Konsensmethode.....	60
7	Baustein IV	61
7.1	Was erwartet Sie in Baustein IV.....	61
7.2	Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode.....	62
7.3	Materialien zur Individualmethode.....	63
7.4	Leitfaden Konsensmethode.....	64
7.5	Materialien zur Konsensmethode.....	74
8	Anhang	75
8.1	Linkverzeichnis.....	75
8.2	Quellenverzeichnis.....	76

1 Präambel

Zu den zentralen globalen Herausforderungen der heutigen Zeit zählt eine *nachhaltige Entwicklung*. Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung ist dabei mehrdimensional zu betrachten: Bei der *ökologischen Dimension* geht es um den Erhalt der Natur als Lebens- und Wirtschaftsgrundlage. Die *soziale Dimension* verfolgt gerechte Verteilung von materiellen (z. B. Lebensmittel, Kleidung) und immateriellen Grundgütern (z. B. politische Rechte, Gesundheit). Bei der *ökonomischen Dimension* stehen Wirtschaft und Konsum im Fokus. Es geht um die Frage nach dem Umgang mit Energie- und Materialressourcen, um Emissionen von Unternehmen, aber auch um die langfristige Erhaltung von Wohlstand.

Die zentrale Bedeutung, welche einer nachhaltigen Entwicklung beigemessen wird, zeigt sich unter anderem in der Globalen Nachhaltigkeitsagenda und den darin enthaltenen 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs). Die SDGs umreißen „die komplexen Herausforderungen einer Transformation zur Nachhaltigkeit“ und berücksichtigen die drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung – also die Ökologie, das Soziale sowie die Ökonomie. Um die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung zu erreichen, müssen alle gesellschaftlichen Akteure Verantwortung übernehmen und Beiträge leisten. Ohne die aktive Mitwirkung von Unternehmen ist eine nachhaltige Entwicklung unmöglich. Ihnen kommt eine Schlüsselrolle zu, da sie einerseits als Verursacher von Nachhaltigkeitsproblemen gelten, andererseits jedoch entscheidend an der Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen mitwirken können.

Gerade der *Einzelhandel* kann dabei eine wichtige Funktion übernehmen. So ist feststellbar, dass immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten ökologische und soziale Kriterien in ihre Kaufentscheidungen einbeziehen und dazu bereit sind, höhere Preise für nachhaltige Produkte zu zahlen, so dass Nachhaltigkeit zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor im Einzelhandel wird. Um bewusste Kaufentscheidungen zu treffen, benötigen Konsumentinnen und Konsumenten im Idealfall vollständige Informationen über die ökologischen und sozialen Aspekte der Herstellung, des Transports, der Nutzung und der Entsorgung von Produkten. Der Einzelhandel hat die Aufgabe, diese Informationen bereitzustellen. Allerdings greift eine reine Informationsfunktion des Einzelhandels zu kurz. Als Schnittstelle zwischen Hersteller und Verbraucher eröffnen sich für den Einzelhandel vielfältige Chancen, das Thema „Nachhaltigkeit“ strategisch aufzugreifen, um neue Märkte und Käuferschichten zu erschließen, und gleichzeitig eine gesamtgesellschaftliche nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Für den Einzelhandel lassen sich in diesem Zusammenhang *fünf Handlungsfelder* ausmachen, die in Abbildung 1 veranschaulicht sind:

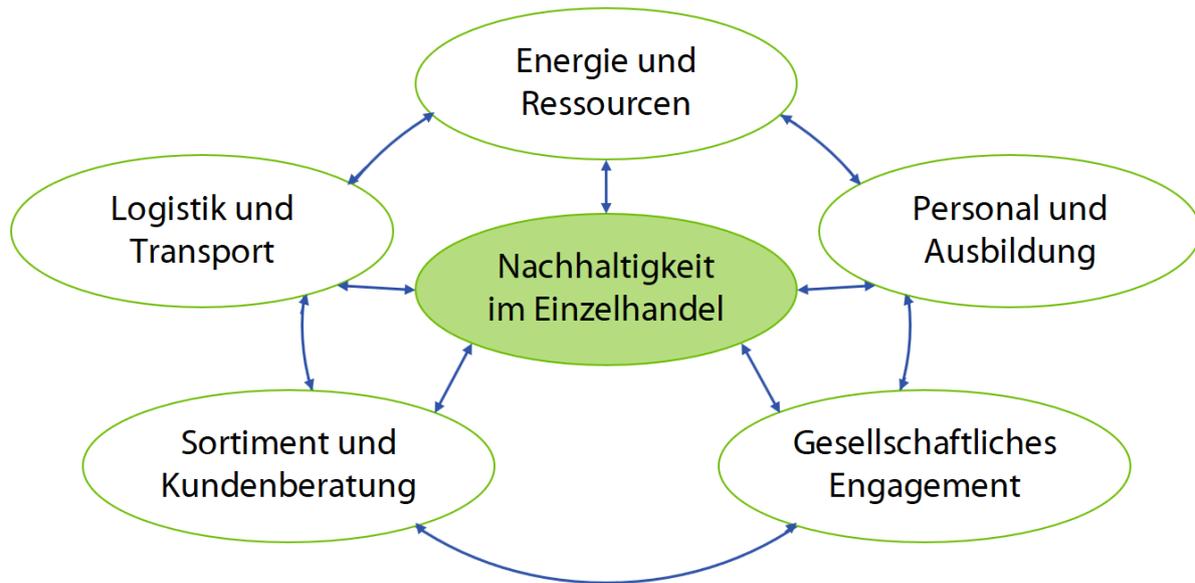


Abbildung 1 Handlungsfelder für nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel

- *Handlungsfeld (1): Energie und Ressourcen.* Hier geht es um Fragen der Energieeffizienz, der Erhebung von Energiekennzahlen oder der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs. Im Speziellen zielen Maßnahmen etwa auf Energieeinsparungen bei der Gebäudegestaltung und Ausstattung (Licht, Heizung, Klimatisierung, Kühlanlagen) ab, auf eine Begrenzung des Wasserverbrauchs und eine Reduzierung des Ressourcenaufwands (z. B. Verpackungen oder Papier in Form von Werbeprospekten oder Kundenzeitungen).
- *Handlungsfeld (2): Logistik und Transport.* Hier stellen sich Fragen nach einer effizienten Lieferkette, einer nachhaltigkeitsorientierten Beschaffungspolitik, eines ressourcenschonenden Transports von Waren an den Endkunden oder der Einhaltung von nachhaltigen Verhaltenskodizes bei Lieferanten und Herstellern. Der Einzelhandel steht hier insbesondere vor der Herausforderung, soziale und ökologische Standards in der Lieferkette einzufordern und durchzusetzen, obwohl die Komplexität von Lieferketten eine Nachvollziehbarkeit und Messung nachhaltigkeitsbezogener Kennzahlen erschwert.
- *Handlungsfeld (3): Sortimentsgestaltung und Kundenberatung.* Hier geht es um die Gestaltung des Produktsortiments sowie die Kundenberatung am Point of Sale. So können Einzelhandelsunternehmen nachhaltig produzierte Produkte in ihr Sortiment aufnehmen, ausweisen und bewerben sowie gleichzeitig umweltschädliche Produkte aus ihrem Sortiment entfernen. Diese Herausforderung ist besonders groß, erwarten Konsumentinnen und Konsumenten auch heute noch oft eine große Produktauswahl, um das Gefühl zu bekommen, alle Möglichkeiten auszuloten und eine sinnvolle Kaufentscheidung zu treffen. Durch

eine professionelle Kundenberatung kann der Einzelhandel nachhaltige Kaufentscheidungen positiv beeinflussen. Mit der persönlichen und qualifizierten Beratung kann der stationäre Einzelhandel einen Beitrag leisten, die wirklichen Bedürfnisse zu identifizieren und zu befriedigen, Kundinnen und Kunden zu informieren und Mehrwerte aufzuzeigen. So kann er sich auch vom Online-Handel abheben, indem Kundenberaterinnen und Kundenberater als persönliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Problemlöserinnen und Problemlöser handeln. Dies bedarf informierter und motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- *Handlungsfeld (4): Personal und Ausbildung.* Hier geht es um die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, z. B. in Bezug auf die Entlohnung, Beteiligung an Unternehmensentscheidungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Work-Life-Balance. Darüber hinaus sind die Qualität der betrieblichen Ausbildung, die Angebote zur beruflichen Weiterbildung sowie der langfristige Erhalt der Employability der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentrale Aufgaben. Investitionen in das eigene Personal können Einstellungskosten und Abwesenheitszeiten verringern und die Effizienz erhöhen. Gleichsam wird die Reputation als „guter Arbeitgeber“ aufgebaut.
- *Handlungsfeld (5): Gesellschaftliches Engagement.* Im Sinne einer „Corporate Citizenship“ geht es hier um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen. Unternehmen engagieren sich – zumeist abseits ihrer wirtschaftlichen Kompetenzen – in sozialen, ökologischen, pädagogischen, kulturellen und sportlichen Bereichen, um mittel- und langfristig soziales Kapital aufzubauen und Erfahrungen zu sammeln, die für eine Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden können. Konkret können Unternehmen Corporate Giving (Spenden, Stiftungen usw.) oder auch Corporate Volunteering (Einsatz von Personalressourcen zu gemeinnützigen Zwecken) betreiben. Dabei geht es nicht um reines Mäzenentum, sondern der Bezug zur Unternehmenstätigkeit und somit eine Balance zwischen sozialen und ökonomischen Interessen ist herzustellen.

Die Kernherausforderung für Unternehmen besteht nun darin, solche Aktivitäten zu suchen, zu planen und umzusetzen, die einerseits unter ökonomischen Kriterien rentabel sind und die gleichzeitig zur Lösung ökologischer und/oder sozialer Probleme beitragen. Zur Bewältigung dieser Aufgabe gibt es keine Patentrezepte. Vielmehr müssen Unternehmen eigene Übersetzungen des Nachhaltigkeitsleitbildes erarbeiten und sich aktiv mit internen Strukturen, Zielvorstellungen und Marktbedingungen auseinandersetzen, mögliche Spannungen und Widersprüche auflösen und in vielen Fällen akzeptieren. Fraglich ist, ob etablierte betriebliche Logiken und Heuristiken zur erfolgreichen Umsetzung solcher nachhaltigkeitsorientierten Veränderungen

ausreichend sind. Vielmehr sind Unternehmen dazu herausgefordert, *nachhaltigkeitsorientierte Innovationen* zu entwickeln und umzusetzen. Die Planung und Umsetzung unternehmerischer Innovationen unterscheidet sich wesentlich von betrieblichen Routinetätigkeiten. Zumeist sind zu Beginn von Innovationsprozessen weder der konkrete Ausgangspunkt, der anvisierte Endzustand noch die notwendigen Maßnahmen und Tätigkeiten, die zur Überführung des Anfangs in den Endzustand dienen sollen, eindeutig festgelegt. Um Innovationen zielorientiert zu planen und umzusetzen, ist ein geeignetes Management der erforderlichen Innovationsprozesse unumgänglich. Dieses Management muss zwar einerseits Strukturen schaffen, um Innovationsprozesse möglichst effektiv und effizient zu steuern, gleichzeitig muss es aber auch genügend Freiräume für Kreativität und unkonventionelles Denken gewähren.

Übergeordnetes Leitziel der *INE-Toolbox* ist es, Ihnen ein Werkzeug zu geben, das Sie bei der Planung und Durchführung nachhaltigkeitsorientierter Innovationsprojekte unterstützt. Die Toolbox führt Sie dabei durch alle wichtigen Schritte zur Planung und Durchführung erfolgreicher nachhaltigkeitsorientierter Innovationsprojekte und stellt Ihnen hierfür geeignete Materialien und Methoden bereit. Diese umfangreichen Materialien wurden im Modellversuch „Innovationsprojekte und Innovationskompetenz für eine Nachhaltige Entwicklung“ (kurz: InnoNE) entwickelt, erprobt und evaluiert. Der Modellversuch wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderschwerpunkts „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015 – 2019“ gefördert. Weitere Details, Berichte über die Projektfortschritte sowie eine Übersicht über die im Modellversuch entstandenen Publikationen finden Sie unter www.uol.de/innone.

2 Hinweise zur Bildung des Innovationsteams

Bevor Sie mit einem nachhaltigkeitsorientierten Innovationsprojekt starten, ist die Schaffung bestimmter organisatorischer Voraussetzungen notwendig. Hierzu gehört vor allem die Bildung eines Innovationsteams, welches das Projekt konkret plant und für die Projektdurchführung Verantwortung übernimmt. Diese Teams sind notwendig, da

- es sich bei Innovationen um etwas Neuartiges handelt, das außerhalb der Routinetätigkeit der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte liegt.
- Innovationsprojekte komplexe, nicht standardisierte Vorhaben darstellen, die eine laufende Abstimmung der einzelnen Aktivitäten in einem Unternehmen erfordern.
- die erfolgreiche Realisierung von Innovationen unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Fähigkeiten beansprucht.

Innovationsteams greifen diese Anforderungen auf und bieten eine Reihe von Vorteilen. Sie erlauben

- es die Komplexität eines Projekts durch den Einbezug unterschiedlichen fachlichen Wissens zu bewältigen.
- Arbeitsteilung und steigern die Effizienz.
- es fachliche Grenzen zu überschreiten und so die Chance auf wirklich innovative Lösungen zu steigern.
- eine flexible Anpassung an sich ändernde Anforderungen.
- einen fachlichen Austausch zwischen den Teammitgliedern und tragen so zum Abbau hierarchischer und fachlicher Unterschiede bei.

Damit Innovationsteams diese Vorteile in der Praxis umsetzen, dürfen sie weder zu groß noch zu klein sein. Als hilfreich hat sich eine Teamgröße zwischen drei und sieben Personen erwiesen. Neben der Teamgröße spielt aber auch die Zusammensetzung der Teammitglieder eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Innovationsprojektes. Um die Chance auf wirklich neue Innovationen möglichst vollständig auszuschöpfen, sollten möglichst unterschiedliche Personen beteiligt werden, wie die folgende Abbildung zeigt.

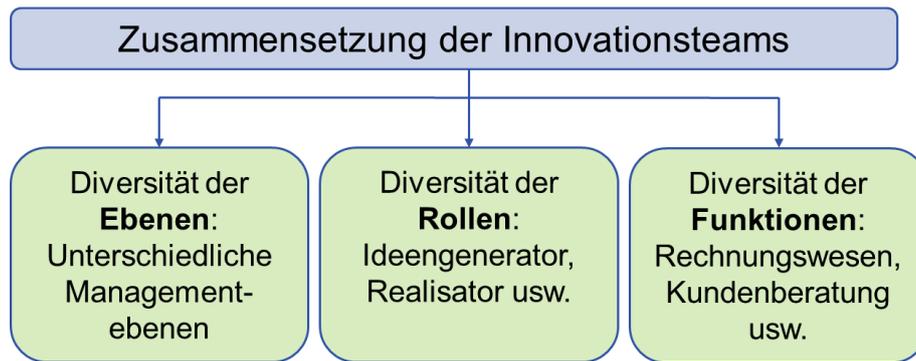


Abbildung 2 Zusammensetzung des Innovationsteams

So sollten in den Innovationsteams möglichst viele verschiedene Ebenen des Unternehmens berücksichtigt sein, von der Unternehmensleitung bis hin zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Tagesgeschäft. Zudem sollten die Mitglieder ganz verschiedene Persönlichkeiten umfassen, z. B. den kreativen Ideengenerator und die Realisiererin. Schließlich gilt es auch, verschiedene Unternehmensbereiche in den Innovationsprozess einzubeziehen, z. B. aus dem Rechnungswesen oder der Kundenberatung.

Der Sinn, möglichst unterschiedliche Ebenen, Rollen und Funktionen im Innovationsteam einzubinden besteht darin, dass hierdurch eine breite Wissensbasis geschaffen, die Chance auf wirklich neuartige Lösungen gesteigert und vor allem die Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen gesteigert wird, die zwar von den Innovationsprozessen betroffen, aber keine Mitglieder des Innovationsteams sind. So wird ein Beitrag dazu geleistet, dass eine innovative Idee nicht in der Umsetzung am Widerstand bestimmter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheitert.

Konkret sollten im Innovationsteam mindestens folgende Personengruppen vertreten sein:

- eine Vertreterin oder ein Vertreter der Geschäftsführung
- eine Vertreterin oder ein Vertreter des ausbildenden Personals
- eine Vertreterin oder ein Vertreter mit direktem Kundenkontakt
- eine Vertreterin oder ein Vertreter mit Fachwissen in Finanzen

Weitere Mitglieder sind je nach Ausrichtung des Vorhabens mit einzubeziehen.

Gehen Sie zur Bildung des Innovationsteams wie folgt vor:

- (1) Die Bildung des Teams sollte durch eine Führungskraft erfolgen.
- (2) Sprechen Sie Personen aus der Geschäftsführung, mit Fachwissen in Finanzen, mit direktem Kundenkontakt sowie ausbildende Fachkräfte in Ihrem Unternehmen an. Fragen Sie diese, ob Sie grundsätzlich bereit sind, an einem Innovationsprojekt zum nachhaltigen Wirtschaften mitzuarbeiten. Jeweils mindestens ein Mitglied dieser Personengruppen sollte im Team vertreten sein.
- (3) Sprechen Sie weitere Personen an, von denen Sie ausgehen, dass sie relevante Beiträge für das Projekt leisten können.
- (4) Versuchen Sie möglichst sieben Personen für das Team zu gewinnen, mehr jedoch nicht.
- (5) Stellen Sie das Team so zusammen, dass vielfältige Fähigkeiten und Charaktereigenschaften vertreten sind.
- (6) Setzen Sie für alle Teammitglieder einen Besprechungstermin an. In diesem Termin sollen die einzelnen Mitglieder zueinander in Kontakt treten und klären, welche Beiträge sie zu einem Innovationsprojekt leisten und welche Position sie einnehmen können. Lassen Sie von den Teammitgliedern in diesem Besprechungstermin einen Projektverantwortlichen bestimmen.

Projektverantwortliche

Die Projektverantwortliche bzw. der Projektverantwortliche wird vom Innovationsteam in der ersten Besprechung bestimmt. Sie bzw. er hat die Aufgabe, den Fortschritt des Innovationsprozesses zu sichern. Dazu übernimmt die/der Projektverantwortliche folgende Aufgaben:

- Sicherstellung der Projektdurchführung
- Überwachung von Fristen
- Zusammenführung der Arbeitsergebnisse der einzelnen Teammitglieder
- Einberufen von Teamsitzungen
- Moderation der Teamsitzungen
- Berichterstattung gegenüber der Geschäftsführung und den Teammitgliedern

Damit die/der Projektverantwortliche diese Aufgaben effizient umsetzen kann, sollte diese Person mit den folgenden Rechten ausgestattet werden:

- Weisungsrechte im Rahmen der projektspezifischen Aktivitäten
- Umfassende Informationsrechte in allen Angelegenheiten, welche das Projekt betreffen
- Entscheidungsrechte innerhalb des Projekts, wenn unter den Teammitgliedern keine Einigung erzielt werden kann.

Hinweise zur Bildung des Innovationsteams

Mit diesen Rechten und Aufgaben kommt dem/der Projektverantwortlichen eine zentrale Rolle für den Erfolg des Innovationsprozesses zu.

3 Generelle Hinweise zur Arbeit mit dem Handbuch

3.1 Ablauf des Innovationsprozesses

Der Innovationsprozess ist in vier Bausteine unterteilt, die aufeinander aufbauen und jeweils eine Leitfrage verfolgen.

- **Baustein I:** Problemdefinition
Leitfrage: Wo kann etwas verbessert werden?
- **Baustein II:** Ideenentwicklung
Leitfrage: Wie kann das identifizierte Problem als Erfolgspotential genutzt werden?
- **Baustein III:** Ideenbewertung
Leitfrage: Welche Idee soll umgesetzt werden?
- **Baustein IV:** Ideenrealisierung
Leitfrage: Wie kann die ausgewählte Idee erfolgreich und planmäßig umgesetzt werden?

Jeder Baustein beginnt mit einer Individualaufgabe, der sog. *Individualmethode*, die von den Mitgliedern des Innovationsteams jeweils alleine zu bearbeiten ist und deren Ergebnisse Grundlage für die Teamsitzung sind. In der Teamsitzung, auch *Konsensmethode* genannt, wird mit den Ergebnissen weitergearbeitet, sodass Sie Schritt für Schritt Ihrem nachhaltigkeitsorientierten Innovationsprojekt näherkommen bis Sie es schlussendlich realisiert haben. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt grafisch den Ablauf des Innovationsprozesses.

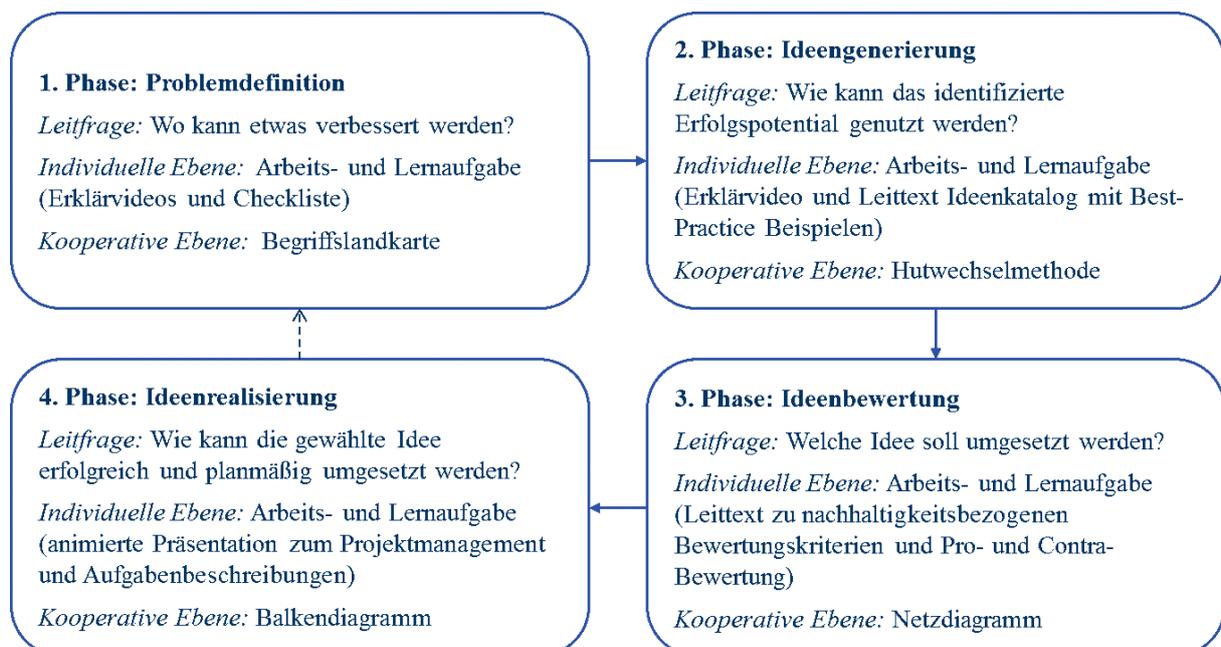


Abbildung 3 Ablauf des Innovationsprozesses

3.2 Aufbau des Handbuchs

In diesem Handbuch finden Sie alle wichtigen Informationen, die Sie benötigen, um den Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen durchführen zu können. Dabei ist im Weiteren eine Untergliederung nach Bausteinen vorgenommen. Jeder Baustein entspricht einer Phase im Innovationsprozess. Die Bausteine folgen immer demselben Prinzip:

4	Baustein I
4.1	Was erwartet Sie in Baustein I.....
4.2	Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode.....
4.3	Materialien zur Individualmethode.....
4.4	Leitfaden Konsensmethode.....
4.5	Materialien zur Konsensmethode

Abbildung 4 Aufbau der Bausteine im Handbuch

- (1) *Was erwartet Sie in Baustein (I):* Zunächst erhalten Sie zu Beginn eines jeden Bausteins einen Überblick, was Sie erwartet und welche Ziele mit dem jeweiligen Baustein verfolgt werden.
- (2) *Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode:* Darauf aufbauend erhalten Sie Hinweise dazu, was bei der Arbeit mit der Individualmethode zu beachten ist. Wenn es sich dabei um Informationen zum Umgang mit den Materialien handelt, geben Sie diese an alle Beteiligten des Innovationsteams weiter. So vermeiden Sie, dass Teile der Aufgaben nicht bearbeitet werden oder Sie Fragen mehrfach beantworten müssen.
- (3) *Materialien zur Individualmethode:* Zu jedem Baustein folgen dann die Materialien zur Individualaufgabe. Diese können Sie entweder ausdrucken oder per Mail an das Innovationsteam weiterleiten.
- (4) *Leitfaden Konsensmethode:* Dieser Leitfaden enthält alle wichtigen Informationen zum Umgang mit der Konsensmethode, d. h. er beschreibt, wie Sie die Teamsitzung gestalten sollten. Es sind die einzelnen Schritte beschrieben, die Sie gehen müssen, um das Ziel des jeweiligen Bausteins zu erreichen. Sie erhalten außerdem Hinweise zur Vorbereitung der Teamsitzung (u. a. benötigte Materialien). Ausführliche Informationen zum Umgang mit dem Leitfaden finden Sie in Abschnitt 3.4.
- (5) *Materialien zur Konsensmethode:* In diesem Abschnitt finden Sie alle Arbeits- und Informationsblätter, die Sie zur Durchführung der Teamsitzung benötigen. Weiter sind hier Vorlagen zur Sicherung Ihrer Ergebnisse enthalten, ebenso wie ein Link zu einer Präsentation, die sie durch die Teamsitzung leitet. Zudem finden Sie in diesem Abschnitt auch

Moderationskarten, die Ihnen die Präsentation und Moderation in den Teamsitzungen erleichtern sollen.

3.3 Hinweise zur Nutzung von Medien

Dieses Handbuch enthält alle wichtigen Materialien, die Sie zum Durchlaufen des Innovationsprozesses benötigen. Die Erfahrung in der Arbeit mit der INE-Toolbox hat gezeigt, dass sich insbesondere der Einsatz digitaler Medien in der Praxis als vorteilhaft erweist. Somit finden Sie beispielsweise zur Durchführung der Konsensmethoden in jedem Baustein eine *PowerPoint-Präsentation*.

TIPP:
Informieren Sie sich rechtzeitig über räumliche Bedingungen und überlegen Sie sich eventuelle Anpassungen!

Sollte es Ihnen nicht möglich sein, eine PowerPoint-Präsentation in der Teamsitzung zu verwenden, können Sie natürlich auch die Folien z. B. auf Flipcharts übertragen oder die Präsentation für alle ausdrucken. Flexibilität kann auch bei der konkreten *Durchführung der einzelnen Methoden* notwendig sein. Je nach räumlichen Bedingungen sind kleinere oder größere Anpassungen Ihrerseits erforderlich, z. B. wenn Ihnen kein Tisch o. Ä. zur Verfügung steht.

Zum Teil wird für die Arbeit in den Bausteinen auf Materialien zurückgegriffen, die Ihnen im Internet zur Verfügung stehen. Sie erhalten Zugangsmöglichkeiten zu diesen Materialien an den Stellen, wo sie benötigt werden. Eine Übersicht mit allen Links, die Sie verwenden können, finden Sie in Abschnitt 8.1.

Zu jedem Baustein finden Sie außerdem ein *Erklärvideo*, das Ihnen Hinweise zur Durchführung der Teamsitzung gibt. Schauen Sie sich dieses als Vorbereitung unbedingt an. Wenn Sie möchten, können Sie das Video auch dem Innovationsteam als Vorbereitung zur Verfügung stellen oder das Video während Ihrer Moderation der Teamsitzung einbinden. Damit kann es sein, dass einige Folien aus der PowerPoint-Präsentation überflüssig werden. Machen Sie sich also vorher Gedanken darüber, welche Folien Sie gegebenenfalls überspringen können.

Bei den *benötigten Arbeitsmitteln*, die im Leitfaden zu den einzelnen Bausteinen festgehalten

TIPP:
Die benötigte Anzahl bezieht sich auf ein Innovationsteam aus sieben Personen. Nehmen Sie, wenn erforderlich, Anpassungen vor.

sind, finden Sie oftmals die Zahl „7“. Diese bezieht sich auf den Fall, dass sich das Innovationsteam aus sieben Personen zusammensetzt. Passen Sie die Anzahl der individuellen Teamgröße an. Dies gilt auch für die weitere Anzahl der benötigten Materialien. Bei der angegebenen Menge handelt es sich jeweils um Richtwerte. Eine Anpassung Ihrerseits ist dabei möglich.

3.4 Hinweise zum Umgang mit den Leitfäden und Moderationskarten zur Konsensmethode

Zu jeder Konsensmethode finden Sie einen Leitfaden mit allen wichtigen Informationen und Hinweisen zu Hilfsmitteln.

Folgende Hilfsmittel stehen für die Mitglieder des Innovationsteams (kurz: Teilnehmer) und Sie als Projektverantwortlichen (kurz: Moderator) zur Verfügung:

	<i>Was?</i>	<i>Abkürzung</i>	<i>Wozu?</i>	<i>Für wen?</i>
<i>Arbeitsmaterial:</i>	Arbeitsblätter	AB	→ Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Bearbeitung von Aufgaben	Teilnehmer
	Informationsblätter	Info	→ Zur weiterführenden Information	Teilnehmer
<i>Medien:</i>	Erklärfilme	EF	→ Zur anschaulichen Vorstellung von Inhalten (z. B. Begriffslandkarte)	Teilnehmer
<i>Moderationsmaterial:</i>	PowerPoint	ppt	→ Designvorschlag für die Gestaltung einer PowerPoint → Zur Veranschaulichung von Abbildungen oder Schemata	Moderator
	Dokumentationsvorlage	Doku	→ Zur Sicherung von Ergebnissen	Moderator
	Moderationskarten	MoKa	→ Beschreiben, <i>was</i> Sie in der Moderation sagen können → Setzen die Anleitungen des Leitfadens konkret um	Moderator
	Vorlagen	Vo	→ Vorlagen für die Teamsitzung	Moderator

Der Leitfaden enthält konkrete Informationen über die benötigten Arbeitsmittel für die Durchführung eines Bausteins (z. B. 3x rote Stifte, 6x gelbe Karten). So erhalten Sie mit dem Leitfaden und den dazugehörigen Materialien das notwendige Werkzeug, das Sie für die Durchführung eines Innovationsprojektes benötigen.

Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden enthält Anleitungen zu allen vier Bausteinen, die notwendig für die Durchführung eines Innovationsprojektes sind. Jeder Baustein gliedert sich in drei Phasen, zu denen Sie jeweils Informationen erhalten:

- Phase I: Vorbereitung der Teamsitzung
- Phase II: Durchführung der Teamsitzung
- Phase III: Nachbereitung der Teamsitzung

Jede Phase ist wiederum in Schritte untergliedert. Wenn Sie dem Leitfaden also Schritt für Schritt folgen, erreichen Sie das Ziel jeden Bausteins. In der Phase I sind sämtliche Schritte dargestellt, die für die *Vorbereitung* des Besprechungsraumes und der Unterlagen erforderlich sind. Die Schritte der Phase II leiten die *konkrete Sitzung* an. In Phase III wird Ihnen dargestellt, wie Sie die Teamsitzungen *nachbereiten* müssen, um den weiteren Projektverlauf sicherzustellen.

Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt Ihnen beispielhaft einen Ausschnitt aus der Phase II für den Baustein I:

1.2 Durchführung der Teamsitzung in Baustein I		
1.2.1a Vorstellen (optional)		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Sofern Sie nicht alle Teammitglieder kennen bzw. sich die Teammitglieder untereinander nicht kennen, stellen Sie sich vor und lassen Sie die Mitglieder sich vorstellen. Kennen sich bereits alle Beteiligten, kann auf diesen Schritt verzichtet werden.	1x MoKa 1.2.1 (optional)	2
1.2.1b Begrüßen		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Sie geben einen ersten Überblick über den Verlauf der Teamsitzung von Baustein I, indem Sie mitteilen, wie Sie vorgehen, was Sie gemeinsam erreichen wollen und wie das Ergebnis aussehen soll.	1x MoKa 1.2.1	1
1.2.2 Thema vorstellen		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Das Thema der Teamsitzung ist die Analyse von Problemen bzw. Herausforderungen. An dieser Stelle reicht es, wenn Sie dieses Thema lediglich benennen. Wie Sie gemeinsam die Analyse durchführen, erklären Sie in einem der folgenden Schritte.	1x MoKa 1.2.2 1x ppt Folie 2	1
1.2.3 Ziel formulieren		

Abbildung 5 Ausschnitt aus dem Leitfaden

Die drei Phasen der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung sind blau, die Schritte sind grün hinterlegt. So können Sie sich schnell innerhalb des Leitfadens orientieren.

Zusätzlich sind alle Phasen und Schritte durchgehend nummeriert. Jeder Schritt wird in der Spalte „Beschreibung“ konkretisiert. Die Arbeitsmaterialien, Moderationsmaterialien und Medien sind in der Spalte „Materialien/Medien“ aufgeführt. In dieser Spalte können sich zusätzlich „Infos“ befinden. In der letzten Spalte rechts finden Sie die Zeitangaben in Minuten.

Nach kritischen Punkten sind Checklisten eingearbeitet, bevor es mit dem nächsten Schritt weitergeht. So behalten Sie den Überblick über das, was Sie getan haben und können abhaken, was bereits erledigt ist.

Die einzelnen Schritte des Leitfadens sind in Moderationskarten (MoKa) umgesetzt. Sie informieren über das, *was* Sie in der Teamsitzung sagen können, machen also einen Vorschlag für einen konkreten Sprechtext. Zentrale Begriffe sind zur besseren Orientierung farbig hervorgehoben. Wichtige Verhaltenshinweise und Tipps sind in kursiv dargestellt.

Die Moderationskarten enthalten eine Nummer und zwar die des dazugehörigen Schritts. Wenn Sie z. B. erklären wollen, was das Thema von Baustein I ist, finden Sie die entsprechende Anleitung hierzu auf der zugehörigen Moderationskarte MoKa 1.2.2. Die erste Ziffer steht für den Baustein (hier Baustein I), die zweite Ziffer für die Phase (hier Phase II „Durchführung der Teamsitzung“) und die letzte Ziffer für den Schritt (hier Schritt 2 „Thema vorstellen“).

Ebenso finden sich alle Nummern passend zu den jeweiligen Schritten auf den anderen Materialien, Medien und Arbeitsmittel wieder.

Wann Sie welche Materialien, Medien und Arbeitsmittel einsetzen, wann Sie welche Moderationskarte verwenden und wie viel Zeit Ihnen für jeden Schritt zur Verfügung steht, verdeutlicht Ihnen eine Übersichtstabelle zu Beginn jeden Bausteins.

Einige Schritte in diesem Moderationsleitfaden und in den Moderationskarten sind mit dem Hinweis „*optional*“ gekennzeichnet. Diese Schritte sind nicht zwingend erforderlich. Hier liegt die Entscheidung bei Ihnen, ob sie durchgeführt werden sollen oder nicht. In diesem Baustein ist z. B. der Schritt *1.2.1a Vorstellen (optional)* davon betroffen.

Mit diesen Informationen können Sie nun Ihr Innovationsprojekt beginnen. Starten Sie dazu mit dem Baustein I.

4 Baustein I

4.1 Was erwartet Sie in Baustein I

Der erste Schritt zur Planung eines nachhaltigkeitsorientierten Innovationsprojektes steht an. Baustein I widmet sich der Problemdefinition. Es geht um die Identifikation und genaue Beschreibung eines Problems. Möglicherweise fragen Sie sich, wozu ein Problem definiert werden soll, wenn es doch darum geht, eine gute Idee für ein nachhaltiges Projekt zu entwickeln. Der Grund ist, dass Sie sich zunächst ein klares Bild davon schaffen müssen, wo im Unternehmen das Projekt ansetzen soll und was Sie ganz konkret verbessern möchten. Es geht also darum festzulegen, welches konkrete „Problem“ Sie lösen möchten.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden die einzelnen Mitglieder des Innovationsteams zunächst in Einzelarbeit mit drei Videos für das Thema „Nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel“ sensibilisiert und erarbeiten mit Hilfe einer Checkliste mögliche Ansatzpunkte für nachhaltiges Wirtschaften in Ihrem Unternehmen (sog. Individualmethode).

Auf Grundlage der einzelnen Ergebnisse findet ein Treffen des Innovationsteams statt (sog. Konsensmethode). In diesem werden mit Hilfe der Methode „Begriffslandkarte“ die Beziehungen zwischen den einzelnen Ergebnissen geklärt, die Auswirkungen möglicher Ansatzpunkte auf das Unternehmen bestimmt, die betroffenen Bereiche sowie die Chancen und Risiken der Probleme ermittelt. Das Innovationsteam kann so begründet ein Problem auswählen und detaillierter beschreiben. Die so gewonnene Problemdefinition bildet die Basis für die weiteren Bausteine dieses Leitfadens.

4.2 Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode

Die Bearbeitung des Arbeitsauftrages startet mit *drei Videos* zum ersten Baustein.

Video 1 definiert, was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist und warum eine Auseinandersetzung mit diesem Thema wichtig ist.

Video 2 erklärt, was mit dem Begriff „Nachhaltiges Wirtschaften“ gemeint ist.

Video 3 stellt Handlungsfelder nachhaltigen Wirtschaftens im Einzelhandel vor.

Bitte schicken Sie hierzu den Link (siehe Abschnitt 8.1) an alle Mitglieder oder verweisen Sie auf den QR-Code, der auf dem Arbeitsblatt abgedruckt ist.

Verteilen Sie hierfür die *Checkliste*. Jedes Mitglied erhält seine eigene Checkliste. Geben Sie den Hinweis, dass nicht zwingend alle Fragen auf Ihr Unternehmen zutreffend sein müssen. Die Checkliste soll Ihnen und dem Team vielmehr Impulse für nachhaltiges Wirtschaften in Ihrem Unternehmen bieten.

Wichtig ist, dass alle Teammitglieder die letzte Seite der Arbeitsmaterialien ausfüllen – also angeben, wo sie persönlich Ansatzpunkte für nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen sehen. Diese Ergebnisse sind Grundlage für die Zusammenarbeit in der Teamsitzung.

Azubi-Fotoauftrag

Sofern nicht alle Auszubildenden Ihres Unternehmens Teil des Innovationsteams sind, können Sie deren Meinung trotzdem für die Arbeit im Innovationsteam nutzen.

Geben Sie hierzu den Azubi-Auftrag (zu finden in Abschnitt 4.3) aus und tragen Sie ein, bis wann die Ergebnisse an wen (z. B. das Berufsbildungspersonal) zu senden sind.

Auf diese Weise erfahren Sie, welche Stärken und Schwächen hinsichtlich der Nachhaltigkeit die Auszubildenden in Ihrem Unternehmen sehen. Diese Ergebnisse können somit ebenfalls in der Teamsitzung oder in die Checkliste der Beauftragten einfließen.

4.3 Materialien zur Individualmethode

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie den Arbeitsauftrag „Erklärvideos und Checkliste“ zum Ausdruck für alle Teammitglieder.

Im Anschluss hieran finden Sie den Azubi-Fotoauftrag. Dieser ist nur dann einzusetzen, wenn nicht alle Auszubildenden Ihres Unternehmens Teil des Innovationsteams sind.

Baustein I: Erklärvideos und Checkliste

Bevor Sie mit der Bearbeitung der Checkliste starten, schauen Sie sich die drei Erklärvideos zur Nachhaltigkeit an. Lassen Sie sich hierfür vom Moderator bzw. der Moderatorin die entsprechenden Links schicken oder nutzen Sie den QR-Code:



In den Videos erhalten Sie einen Eindruck, was nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel bedeuten kann. Im nächsten Schritt sollen Sie Ihr Unternehmen betrachten und überlegen, ob und inwieweit der Nachhaltigkeitsgedanke bei Ihnen bereits verankert ist und in welchen Bereichen Sie noch Verbesserungspotential sehen. Nutzen Sie hierfür die beiliegende Checkliste. Die Checkliste ist in die fünf Handlungsfelder unterteilt, die Sie bereits aus den Videos kennen. Es ist möglich, dass nicht alle Fragen auf Ihr Unternehmen zutreffend sind. Außerdem können nicht alle Bereiche berücksichtigt werden. Die Checkliste soll Ihnen aber Impulse für nachhaltiges Wirtschaften in Ihrem Unternehmen bieten.

Die Checkliste dient zugleich der Vorbereitung für die Teamsitzung, in der Sie mit den anderen Teammitgliedern den Bereich auswählen, in dem Sie etwas verbessern wollen.

Arbeitsauftrag:

1. Schauen Sie sich die drei Videos an.
2. Lesen Sie sich die gesamte Checkliste durch.
3. Informieren Sie sich über die Aktivitäten Ihres Unternehmens in den fünf Handlungsfeldern.
4. Gehen Sie die Checkliste der Reihe nach durch und füllen Sie diese aus. Sollten Sie bei einzelnen Punkten unsicher sein, können Sie auch Kolleginnen und Kollegen um Hilfe bitten.
5. Nutzen Sie die Checkliste, um die Bereiche zu ermitteln, in denen Sie persönlich einen Verbesserungsbedarf in Ihrem Unternehmen sehen.

Fragen zum Handlungsfeld (1) Energie und Ressourcen

<i>Bitte kreuzen Sie an</i>		gar nicht erfüllt	eher nicht erfüllt	eher erfüllt	voll erfüllt
1	In unserem Unternehmen werden moderne Heizungs- oder Kühlungsanlagen verwendet, um den Energieverbrauch gering zu halten.	--	-	+	++
2	Unser Unternehmen achtet darauf, Abfälle (z. B. Verpackungsmüll, Abfälle durch tägliche Arbeit) gering zu halten.	--	-	+	++
3	In unserem Unternehmen wird darauf geachtet, an welchen Stellen Abfälle insbesondere anfallen.	--	-	+	++
4	Die Beleuchtung in unserem Unternehmen ist hinsichtlich Beleuchtungszeiten und Leuchtmitteln optimiert.	--	-	+	++
5	In unserem Unternehmen wird darauf geachtet, den Verbrauch von Ressourcen für Verpackungen oder Taschen gering zu halten.	--	-	+	++
6	Welche Maßnahmen setzt unser Unternehmen konkret ein, um den Energie- und Ressourcenverbrauch zu senken?				
<hr/>					
<hr/>					
7	Welche umweltschonenden Energieformen (z. B. Öko-Strom, Photovoltaik-Anlage) verwendet unser Unternehmen?				
<hr/>					
<hr/>					

Fragen zum Handlungsfeld (2) Logistik und Transport

<i>Bitte kreuzen Sie an</i>		gar nicht erfüllt	eher nicht erfüllt	eher erfüllt	voll erfüllt
8	Unser Unternehmen versucht, unnötige Lieferfahrten zu vermeiden.	--	-	+	++
9	Unser Unternehmen bezieht seine Waren bei regionalen Lieferanten.	--	-	+	++
10	Unser Unternehmen bezieht seine Waren bei Großhändlern bzw. Produzenten, die für eine verantwortungsbewusste Herstellung bekannt sind.	--	-	+	++
11	Bei der Auswahl der Lieferanten achtet unser Unternehmen auf eine Zertifizierung nach sozialen Standards.	--	-	+	++
12	Bei der Auswahl von Transportwegen wird auf ökologische Aspekte geachtet (z. B. Schiene statt Straße).	--	-	+	++
13	Die Fahrzeuge unseres Unternehmens verbrauchen wenig Kraftstoff.	--	-	+	++
14	Welche Maßnahmen setzt unser Unternehmen konkret ein, um die Lagerung möglichst <u>umweltschonend</u> und <u>sozial verantwortlich</u> zu gestalten?				
<hr/>					
<hr/>					

GEFÖRDERT VOM

Fragen zum Handlungsfeld (3) Sortimentsgestaltung und Kundenberatung

<i>Bitte kreuzen Sie an</i>		gar nicht erfüllt	eher nicht erfüllt	eher erfüllt	voll erfüllt
15	Bei den Waren wird Wert auf die Langlebigkeit gelegt.	--	-	+	++
16	Bei den Waren wird Wert auf die Recyclingfähigkeit gelegt.	--	-	+	++
17	Unsere Kunden zeigen bereits heute, dass sie bei den Waren Nachhaltigkeitsaspekte interessieren.	--	-	+	++
18	Die Mitarbeiter haben detaillierte Kenntnisse zu den Besonderheiten der Waren und können die Kunden entsprechend beraten.	--	-	+	++
19	Welche nachhaltigen Waren bietet unser Unternehmen an?				
<hr/>					
<hr/>					
20	Welche konkreten Maßnahmen setzt unser Unternehmen konkret ein, um Kunden hinsichtlich der Nachhaltigkeitsaspekte von Waren zu beraten und zu informieren (z. B. Aufsteller, Hinweisschilder, Aktionen, direkte Ansprache)?				
<hr/>					
<hr/>					

Fragen zum Handlungsfeld (4) Personal und Ausbildung

<i>Bitte kreuzen Sie an</i>		gar nicht erfüllt	eher nicht erfüllt	eher erfüllt	voll erfüllt
21	Auf einen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit achtet unser Unternehmen.	--	-	+	++
22	Unser Unternehmen ist familienfreundlich ausgerichtet.	--	-	+	++
23	In unserem Unternehmen können alle Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einbringen.	--	-	+	++
24	In unserem Unternehmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.	--	-	+	++
25	Welche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten setzt unser Unternehmen ein?				
<hr/>					
<hr/>					
26	Welche Maßnahmen ergreift unser Unternehmen, um den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu gewährleisten?				
<hr/>					
<hr/>					

Fragen zum Handlungsfeld (5) Gesellschaftliches Engagement

<i>Bitte kreuzen Sie an</i>	gar nicht erfüllt	eher nicht erfüllt	eher erfüllt	voll erfüllt
27 Unser Unternehmen spendet für soziale oder kulturelle Zwecke.	--	-	+	++
28 Unser Unternehmen unterstützt lokale Einrichtungen (z. B. Schulen, Vereine usw.).	--	-	+	++
29 Die Mitarbeiter unseres Unternehmens bekommen die Möglichkeit, sich sozial zu engagieren.	--	-	+	++
30 Die Region ist über unser soziales Engagement informiert (z. B. über Zeitungsartikel).	--	-	+	++
31 Welche konkreten Aktivitäten setzt unser Unternehmen um, um sich in der Gesellschaft zu engagieren? <i>Wer</i> wird dabei <i>in welcher Form</i> und ggf. <i>Umfang</i> unterstützt?				

Hier ist Raum für Ihre eigenen Notizen:

Bitte wenden!
➔

Baustein I: Problemdefinition

Bitte diesen Teil erst bearbeiten, wenn die Checkliste ausgefüllt ist!

Identifizieren Sie bis zu sechs **konkrete Bereiche** (also nicht nur das Handlungsfeld), die Sie persönlich für verbesserungswürdig im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in Ihrem Unternehmen halten. Nehmen Sie hierfür Ihre Checkliste zu Hilfe:

Zum Beispiel:

- 1.) Kaum nachhaltige Waren im Sortiment
- 2.) Hoher Energieverbrauch für's Heizen

1.)

2.)

3.)

4.)

5.)

6.)

Die Ergebnisse von Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen werden in der gemeinsamen Teamsitzung zusammengetragen, um Chancen und Risiken aus einer Bearbeitung dieser Handlungsbedarfe für Ihr Unternehmen abzuleiten. Bitte bringen Sie daher Ihre Unterlagen zur Teamsitzung mit.

Fotoauftrag für Azubis

Einige Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Ausbildungsbetrieb arbeiten aktuell daran, ein Projekt für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen zu entwickeln. Dafür ist zunächst eine Bestandsaufnahme notwendig. Hierfür ist Ihre Meinung gefragt!

Bitte beantworten Sie die aufgeführten Fragen mit Fotos und schicken Sie Ihre Bilder bis zum _____ an _____.



- 1) Wo sehen Sie *Stärken* im Bereich Nachhaltigkeit in Ihrem Ausbildungsbetrieb?
(bis zu 6 Fotos)

- 2) Wo sehen Sie *Schwächen* im Bereich Nachhaltigkeit in Ihrem Ausbildungsbetrieb?
(bis zu 6 Fotos)

Wichtig:

Es gibt weder richtige noch falsche „Antworten“. Ihre persönliche Meinung hilft dabei, verschiedene Perspektiven im Projekt zu berücksichtigen.

4.4 Leitfaden Konsensmethode

Bevor die einzelnen Schritte der Konsensmethode des ersten Bausteins erläutert werden, finden Sie hier zunächst eine tabellarische Übersicht aller Schritte sowie der Arbeitsmittel und Materialien/Medien, die Sie für die Teamsitzung benötigen.

Tabellarische Übersicht von Baustein I „Problemdefinition“				
Schritt		Zeit	Arbeitsmittel	Materialien/ Medien
1.1.1	PowerPoint vorbereiten		ppt Folien 1-13	
1.1.2	Informationsblatt für Moderator/-in ausdrucken		1x Info 1.2.6	
1.1.3	Dokumentationsvorlage ausdrucken		1x Doku 1.2.13	
1.1.4	Informationsblätter ausdrucken		7x Info 1.2.4 (optional) 7x Info 1.2.6	
1.1.5	Arbeitsblätter ausdrucken		7x AB 1.2.8	
1.1.6	Moderationskarten vorbereiten		MoKa 1.2.1–1.2.15	
1.1.7	Vorbereitungen für die Begriffslandkarte		1x Karte, weiß 1x Stift, schwarz 5x Karten, hellblau 1x Stift, schwarz	
1.1.8	Entscheidung: Gestaltung der Begriffslandkarte festlegen		50x Blankopapier	
1.1.9	Erklärvideo zur Begriffslandkarte anschauen			
1.1.10	Sitzungsraum vorbereiten		100x Karten, weiß 100x Karten, gelb 25x Karten, orange 50x Karten, grün 50x Karten, rot	
1.2.1a	Vorstellen (optional)	2		1x MoKa 1.2.1 (optional)
1.2.1b	Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen	1		1x MoKa 1.2.1
1.2.2	Thema vorstellen	1		1x MoKa 1.2.2 1x ppt Folie 2
1.2.3	Ziel formulieren	1		1x MoKa 1.2.3 1x ppt Folie 3
1.2.4	Einzelheiten des Fahrplans vorstellen	1		1x MoKa 1.2.4 1x ppt Folie 4
1.2.4	Verhaltensregeln (optional)	1		1x MoKa 1.2.4 (optional) 7x Info 1.2.4 (optional)
1.2.5	Checkliste	1		1x MoKa 1.2.5
1.2.6	Begriffslandkarte erklären	5		1x MoKa 1.2.6 1x Info 1.2.6a 1x ppt Folie 5 & 6 7x Info 1.2.6

1.2.7	Problembereiche und Herausforderungen sammeln und zusammenfassen	15	5x Karten, hellblau 50x Karten, weiß 7x Stift, schwarz	1x MoKa 1.2.7 1x ppt Folie 7 & 8 1x Checkliste (S. 5) 50x Blankopapier
1.2.8	Folgen und Beziehungen der Herausforderungen bzw. Probleme ermitteln	40	1x Stift, schwarz 50x Karten, weiß 100x Karten, gelb 25x Karten, orange 50x Karten, grün 50x Karten, rot	1x MoKa 1.2.8 1x ppt Folie 9 1x AB 1.2.8
1.2.9	Checkliste	1		1x MoKa 1.2.9
1.2.10	Blitzlicht zur Begriffslandkarte	10		1x MoKa 1.2.10 1x ppt Folie 10
1.2.11	Herausforderungen bzw. Probleme in eine Rangfolge bringen	5	7x Stifte	1x MoKa 1.2.11
1.2.12	Herausforderung bzw. Problem auswählen	2		1x MoKa 1.2.12
1.2.13	Problemdefinition anfertigen	10		1x MoKa 1.2.13 1x ppt Folie 11 1x Doku 1.2.13
1.2.14	Zusammenfassung der Sitzung	1		1x MoKa 1.2.14
1.2.15	Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen	1		1x MoKa 1.2.15 1x ppt Folie 12 1x ppt Folie 12
1.2.16	Ausblick auf den nächsten Baustein	2		1x MoKa 1.2.16 1x ppt Folie 12
1.3.1	Ergebnissicherung Begriffslandkarte			
1.3.2	Problemdefinition aufbereiten			
1.3.3	Unterlagen verteilen			
1.3.4	Vereinbarung eines Termins für die Teamsitzung zu Baustein II			
		100		

Abkürzungen

AB = Arbeitsblatt, Doku = Dokumentationsvorlage, EF = Erklärfilm, Info = Informationsblatt, MoKa = Moderationskarte, ppt = PowerPoint, Vo = Vorlage

1.1 Vorbereitung der Teamsitzung in Baustein I

1.1.1 PowerPoint vorbereiten

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>PowerPoint: Bereiten Sie eine PowerPoint vor, indem Sie die Folien hier herunterladen.</p> <p>Weiteres: Sollte es nicht möglich sein, die PowerPoint zu projizieren, drucken Sie die Präsentation für alle Teilnehmer/-innen aus und verteilen Sie diese zu Beginn der Sitzung.</p>	ppt Folien 1–13	

1.1.2 Informationsblatt für Moderator/-in ausdrucken

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Das Informationsblatt 1.2.6a „Begriffslandkarte“ für Moderator/-in auf ein DIN A3-Blatt vergrößert farbig ausdrucken und kurz vor der Teamsitzung für alle Teilnehmer/-innen gut sichtbar aushängen. (Dieses Vorgehen empfiehlt sich auch, wenn Sie die PowerPoint nutzen, da so die Begriffslandkarte jederzeit sichtbar ist.)</p>	1x Info 1.2.6	

1.1.3 Dokumentationsvorlage ausdrucken

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Für den Moderator/die Moderatorin ein Exemplar der Dokumentationsvorlage 1.2.13 „Problemdefinition“ ausdrucken und bereitlegen.	1x Doku 1.2.13	

1.1.4 Informationsblätter ausdrucken

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Für jeden Teilnehmenden je ein Exemplar des Informationsblatts 1.2.6 „Begriffslandkarte“ und ggf. 1.2.4 (optional) „Verhaltensregeln“ ausdrucken und bereitlegen.	7x Info 1.2.4 (optional) 7x Info 1.2.6	

1.1.5 Arbeitsblätter ausdrucken

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Für jeden Teilnehmenden je ein Exemplar des Arbeitsblatts „Begriffslandkarte“ ausdrucken und bereitlegen.	7x AB 1.2.8	

1.1.6 Moderationskarten vorbereiten

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
MoKa auf dickem DIN-A4-Blatt Papier ausdrucken (160g/qm), in der Mitte teilen und bereitlegen.	MoKa 1.2.1–1.2.15	

1.1.7 Vorbereitungen für die Begriffslandkarte		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Bereiten Sie für die Begriffslandkarte die Karte „Nachhaltiges Wirtschaften in unserem Unternehmen“ vor, indem Sie dies auf eine weiße Karte schreiben.	1x Karte, weiß 1x Stift, schwarz	
Schreiben Sie auf hellblaue Karten die fünf Handlungsfelder „Energie und Ressourcen“, „Logistik und Transport“, „Sortimentsgestaltung und Kundenberatung“, „Personal und Ausbildung“ und „Gesellschaftliches Engagement“.	5x Karten, hellblau 1x Stift, schwarz	
1.1.8 Entscheidung: Gestaltung der Begriffslandkarte festlegen		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Je nachdem, welche räumlichen Gegebenheiten zur Verfügung stehen, ergibt sich, <i>wie</i> die Begriffslandkarte erstellt wird. Eine Variation Ihrerseits, je nach räumlichen Bedingungen, ist jederzeit möglich.		
Sie können die Begriffslandkarte auf einem großen Tisch oder auf dem Boden erstellen. Um Verbindungen zwischen den Begriffen darstellen zu können, nehmen Sie sich Blankopapier mit, auf das Sie Pfeile zeichnen können.	50x Blankopapier	
1.1.9 Erklärvideo zur Begriffslandkarte anschauen		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Schauen Sie sich als Moderator/-in unbedingt das Erklärvideo zur Begriffslandkarte an. Dieses bietet Ihnen wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Teamsitzung. Wenn Sie möchten, können Sie den Erklärfilm auch in der Teamsitzung einsetzen. Prüfen Sie in diesem Fall, auf welche Folien Sie ggf. verzichten können.		
1.1.10 Sitzungsraum vorbereiten		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Achten Sie darauf, dass genügend Stühle und Tische im Besprechungsraum vorhabenden sind.	100x Karten, weiß 100x Karten, gelb 25x Karten, orange 50x Karten, grün 50x Karten, rot	

1.2 Durchführung der Teamsitzung in Baustein I

1.2.1a Vorstellen (optional)

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Sofern Sie nicht alle Teammitglieder kennen bzw. sich die Teammitglieder untereinander nicht kennen, stellen Sie sich vor und lassen Sie die Mitglieder sich vorstellen. Kennen sich bereits alle Beteiligten, kann auf diesen Schritt verzichtet werden.</p>	1x MoKa 1.2.1 (optional)	2

1.2.1b Begrüßen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Sie geben einen ersten Überblick über den Verlauf der Teamsitzung von Baustein I, indem Sie mitteilen, wie Sie vorgehen, was Sie gemeinsam erreichen wollen und wie das Ergebnis aussehen soll.</p>	1x MoKa 1.2.1	1

1.2.2 Thema vorstellen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Das Thema der Teamsitzung ist die Analyse von Problemen bzw. Herausforderungen. An dieser Stelle reicht es, wenn Sie dieses Thema lediglich benennen. Wie Sie gemeinsam die Analyse durchführen, erklären Sie in einem der folgenden Schritte.</p>	1x MoKa 1.2.2 1x ppt Folie 2	1

1.2.3 Ziel formulieren

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Unter 1.2.1 haben Sie bereits den Ablauf der Sitzung vorgestellt. Nennen Sie nun das Ziel der Besprechung. Dieses ist, ökonomische, soziale und ökologische Herausforderungen zu bestimmen, die Verbesserungspotenzial für Ihr Unternehmen beinhalten. Die Sitzung endet mit der Auswahl und ausführlichen Beschreibung eines Problems bzw. einer Herausforderung.</p>	1x MoKa 1.2.3 1x ppt Folie 3	1

1.2.4 Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Mithilfe einer Tagesordnung werden sämtliche Schritte der Besprechung für alle Teilnehmer/-innen aufgezeigt. Stellen Sie die Tagesordnungspunkte kurz vor.</p> <p>Verwenden Sie hierfür die ppt-Folie 4.</p>	1x MoKa 1.2.4 1x ppt Folie 4	1

1.2.4 Verhaltensregeln (optional)

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Sollten Sie das Gefühl haben, dass es sinnvoll ist, für die Arbeit in der Gruppe Verhaltensregeln festzulegen, führen Sie diesen Schritt durch. Andernfalls können Sie auf diesen Punkt verzichten.	1x MoKa 1.2.4 (optional)	1
Teilen Sie das Informationsblatt Info 1.2.4 aus und besprechen Sie mit den Teilnehmenden die einzelnen Punkte. Das Informationsblatt bietet weiterhin die Möglichkeit, weitere Punkte aufzunehmen. Fragen Sie die Teilnehmenden, welche Aspekte fehlen und aufgenommen werden sollen.	7x Info 1.2.4	

1.2.5 Checkliste

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Kontrollieren Sie mit Hilfe der Checkliste auf der <i>MoKa 1.2.5</i> , dass Sie bis hierhin alle wichtigen Schritte unternommen haben.	1x MoKa 1.2.5	1

1.2.6 Begriffslandkarte erklären

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Teilen Sie das Informationsblatt <i>Info 1.2.6</i> aus und beginnen Sie Ihre Erklärungen anhand der <i>Info 1.2.6a</i> , die Sie bereits in Ihrer Vorbereitung ausgedruckt und sichtbar aufgehängt haben. Weisen Sie darauf hin, dass die Informationsblätter dazu dienen, dass sich die Teilnehmenden Notizen und Anmerkungen machen können.	1x MoKa 1.2.6 ppt Folie 5 & 6 1x Info 1.2.6a 7x Info 1.2.6	5

Folgende Bestandteile sollte Ihre Erklärung aufweisen.

1. Die Begriffslandkarte ist eine Technik, mit der Begriffe und ihre Beziehungen zueinander strukturiert werden.
2. Die Elemente einer Begriffslandkarte sind Rechtecke und Pfeile.
3. Die Rechtecke repräsentieren Begriffe, die Pfeile stehen für die Beziehungen zwischen den Begriffen.
4. Jeder Pfeil ist beschriftet. Die Pfeilbeschriftung kennzeichnet die Art der Beziehung. Die Pfeilspitze legt die Leserichtung fest. Beispiele für Beschriftungen können

Info

hellblau	Handlungsfelder
weiß	Probleme/Herausforderungen
gelb	Wirkungen
orange	betroffene Bereiche
grün	Chancen
rot	Risiken

sein: *entspricht, betrifft, ist, ähnelt, ein Teil von, führt zu, durch, verändert, hat zum Ziel, bewirkt, dient, wirkt als, beeinflusst, benötigt, spricht für, erhöht, verringert.*

5. Machen Sie die Teilnehmenden darauf aufmerksam, dass die Begriffe erstens die Herausforderungen darstellen, die sie in der Einzelarbeit identifiziert und gesammelt haben. Zweitens können auch die Wirkungen der Probleme und Herausforderungen für das Unternehmen, die betroffenen Bereiche sowie die Chancen und Risiken anhand von Begriffen dargestellt werden. Diese Folgen sind besonders wichtig, um später eine begründete Entscheidung für einen Problembereich zu treffen, der bearbeitet werden soll.

Erkundigen Sie sich, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben und stehen Sie für Rückfragen zur Verfügung.

1.2.7 Problembereiche und Herausforderungen sammeln und zusammenfassen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Wenden Sie die Begriffslandkarte nun konkret an und beginnen Sie damit, die Probleme und Herausforderungen aus der Einzelarbeit zu sammeln.	1x MoKa 1.2.7 1x ppt Folie 7 & 8 1x Checkliste (S. 5)	15
Ihre Aufgabe besteht darin, diesen Prozess zu begleiten, indem Sie Karten mit Begriffen sammeln und anbringen, Fragen stellen, wichtige Beiträge von Teilnehmenden auf Karten stichpunktartig notieren und ebenfalls anbringen. Dabei ordnen Sie die Karten einander so zu, wie es den Teilnehmenden sinnvoll erscheint.	5x Karten, hellblau 50x Karten, weiß 7x Stifte, schwarz	
Bewertungen können dazu führen, dass sich die Teilnehmenden nicht trauen, ihre Gedanken mitzuteilen. Achten Sie deshalb darauf, dass dieser Schritt frei von Bewertungen bleibt. Ob ein Begriff gut, schlecht, sinnvoll oder komisch ist, spielt keine Rolle.		
Gehen Sie wie folgt vor:	50x Blankopapier	
1. Legen Sie die vorbereitete Karte „Nachhaltiges Wirtschaften in unserem Unternehmen“ oben in die Mitte.		
2. Legen Sie darunter die vorbereiteten <u>hellblauen</u> Karten nebeneinander an und ziehen Sie auf dem Blankopapier Pfeile mit der Beschriftung „besteht aus“ (siehe hierzu auch Info 1.2.6).		
3. Erinnern Sie an die Individualaufgabe. Nehmen Sie hierfür die Checkliste zur Hand und verweisen Sie auf S. 5 (Identifizieren von Problembereichen)		
4. Teilen Sie die <u>weißen</u> Karten an die Teilnehmenden aus.		

5. Bitten Sie die Teilnehmenden, ihre Problembereiche aus der Ist-Analyse auf die weißen Karten aufzuschreiben (pro Karte eine Herausforderung/ein Problem).
6. Bitten Sie die Teilnehmenden der Reihe nach ihre Karten unter das jeweilige Handlungsfeld zu legen.
7. Nachdem alle Karten hingelegt wurden, diskutieren Sie mit den Teilnehmenden in maximal 5 Minuten, welche Herausforderungen und Probleme ähnlich sind und daher zu einem Oberbegriff zusammengefasst werden können. Entfernen Sie die zusammengefassten Begriffe und ersetzen Sie diese durch eine neu geschriebene weiße Karte mit dem neuen „Oberbegriff“.

1.2.8 Folgen und Beziehungen der Herausforderungen bzw. Probleme ermitteln

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Nachdem die Teilnehmenden alle Herausforderungen auf Karten geschrieben und hingelegt haben, können Sie mit der Analyse beginnen. Ziel ist es erstens die Beziehungen zwischen den Herausforderungen und Problemen zu ermitteln. Zweitens sollen Konsequenzen aus den Herausforderungen und Problemen für das Unternehmen abgeleitet werden. Um diesen Prozess anzuleiten, teilen Sie das <i>Arbeitsblatt 1.2.8</i> aus und gehen Sie die Leitfragen mit den Teilnehmenden gemeinsam durch.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Beziehungen bestehen zwischen den Problemen und Herausforderungen? Was wirkt sich auf was aus? 2. Was bewirkt das Problem bzw. die Herausforderung? 3. Welche Unternehmensbereiche sind betroffen? 4. Welche Chancen sind mit der Bearbeitung des Problems bzw. der Herausforderung verbunden? 5. Welche Risiken sind mit der Bearbeitung des Problems bzw. der Herausforderung verbunden? <p>Erkundigen Sie sich im Anschluss, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben. Stehen Sie für Rückfragen zur Verfügung. Beginnen Sie nun mit dem eigentlichen Analyseprozess.</p> <p>Arbeiten Sie die vier Fragen der Reihe nach ab. Ihre Aufgabe ist es dabei, die Ergebnisse der Gruppe zusammenzuführen und zu koordinieren.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziehen Sie in Absprache mit der Gruppe Verbindungen zwischen den Herausforderungen und Problemen. Ergänzen Sie neue Herausforderungen und Probleme, die sich aus der Diskussion ergeben auf <u>weiße</u> Karten. Denken Sie an die Beschriftungen der Pfeile. 2. Erkundigen Sie sich bei den Teilnehmenden, welche Wirkungen die Probleme und Herausforderungen für 	<p>1x MoKa 1.2.8 1x ppt Folie 9 7x AB 1.2.8</p> <p>1x Stift, schwarz 50x Karten, weiß 100x Karten, gelb 25x Karten, orange 50x Karten, grün 50x Karten, rot</p>	<p>40</p>

das Unternehmen hervorrufen. Halten Sie diese auf gelben Karten fest. Bringen Sie diese unter den verursachenden Herausforderungen und Problem an. Ziehen bzw. legen Sie auch wieder Pfeile und beschriften Sie diese.

3. Lassen Sie von der Gruppe ermitteln, welche Unternehmensbereiche (z. B. Personen, Abteilungen, Räume usw.) von den Wirkungen betroffen sind. Schreiben Sie diese auf orange Karten und bringen Sie diese an die entsprechende Herausforderung bzw. an das entsprechende Problem so an, dass sich die Karten leicht überlappen.
4. Lassen Sie sich von den Teilnehmenden die Chancen und Risiken der Wirkungen nennen. Halten Sie die Chancen auf grünen und die Risiken auf roten Karten fest. Bringen Sie diese unter den Wirkungen an und ziehen bzw. legen Sie Verbindungspfeile und beschriften Sie diese.

Halten Sie die Beschriftung der Karten so kurz wie möglich (idealerweise nur ein Wort). Achten Sie auch in diesem Schritt darauf, dass keine persönlichen Wertungen aufkommen.

Achten Sie außerdem darauf, dass alle Herausforderungen und Probleme, die auf den weißen Karten stehen, besprochen werden.

1.2.9 Checkliste

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Kontrollieren Sie mit Hilfe der Checkliste auf der <i>MoKa</i> 1.2.9, dass Sie bis hierhin alle wichtigen Schritte unternommen haben.	1x MoKa 1.2.9	1

1.2.10 Blitzlicht zur Begriffslandkarte

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, ein Stimmungsbild zu der Problemlage und den Herausforderungen einzufordern. Die Leitfrage dieses Schrittes ist: Welcher Problembereich bzw. welche Herausforderung kommt für eine Verbesserung in unserem Unternehmen infrage?	1x MoKa 1.2.10 1x ppt Folie 10	10

Stoßen Sie ein Blitzlicht an, indem Sie jeden Teilnehmenden um eine Stellungnahme zu den folgenden Fragen bitten:

- Welche Herausforderung würden Sie angehen wollen? Warum?
- Welche Herausforderung würde das Unternehmen voranbringen? Warum?

Fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, bei der Beantwortung der Fragen an die wirtschaftlichen, ökologischen

und sozialen Aspekte zu denken, die sich aus der Bearbeitung der Herausforderung ergeben.

Geben Sie den Teilnehmenden im Anschluss die Gelegenheit, über die Stellungnahmen ins Gespräch zu kommen. Begrenzen Sie die Zeit hierfür auf 10 Minuten.

1.2.11 Herausforderungen bzw. Probleme in eine Rangfolge bringen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Nach dem Blitzlicht steht die endgültige Bewertung und Auswahl eines Problems bzw. einer Herausforderung an. Lassen Sie die Teilnehmenden Punkte für die Herausforderungen vergeben, die sie bevorzugen. Hierfür stehen den Teilnehmenden insgesamt 3 Punkte zur Verfügung, die sie auf der jeweiligen weißen Karte anbringen sollen. Die Verteilung ist dabei variabel. Es können z. B.</p> <p>→ 3 Punkte für einen Problembereich vergeben werden → oder 1 und 2 Punkte auf zwei Problembereiche verteilt werden → oder auf drei Problembereiche jeweils 1 Punkt verteilt werden.</p> <p>Jeder Teilnehmende kann seine drei Punkte also nach eigener Systematik verteilen.</p>	<p>7x Stifte, 1x MoKa 1.2.11</p>	<p>5</p>

1.2.12 Herausforderung bzw. Problem auswählen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Nach der Punktevergabe zählen Sie alle Punkte pro Problem/Herausforderung zusammen. Der Problembereich mit den meisten Punkten „gewinnt“ und ist für den weiteren Prozess ausgewählt.</p>	<p>1x MoKa 1.2.12</p>	<p>2</p>

1.2.13 Problemdefinition anfertigen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Zum Abschluss des Bausteins ist die genau Beschreibung und Erläuterung des ausgewählten Problems bzw. der ausgewählten Herausforderung notwendig. Dies dient auch der Ergebnissicherung der Teamsitzung.</p> <p>Halten Sie auf der Dokumentationsvorlage <i>Doku 1.2.13</i> die mit den Teilnehmenden abgestimmten Antworten zu den folgenden Fragen fest.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie lautet das Problem, das Sie ausgewählt haben? 2. Welchem Handlungsfeld ist der Problembereich zuzuordnen? 3. Welche Personen und Bereiche im Unternehmen sind von dem Problem betroffen? 4. Was bewirkt das Problem? 	<p>1x MoKa 1.2.13 1x ppt Folie 11 1x Doku 1.2.13</p>	<p>10</p>

5. Welchen Bereichen nachhaltigen Wirtschaftens lässt sich das Problem zuordnen?
6. Welche Chancen sind damit verbunden, wenn Sie das Problem angehen?
7. Welche Risiken sind damit verbunden, wenn Sie dieses Problem angehen?
8. Warum bringt es Ihr Unternehmen voran, wenn Sie dieses Problem angehen?

1.2.14 Zusammenfassung der Sitzung

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Fassen Sie für alle Teilnehmenden noch einmal kurz zusammen, was das Ergebnis der heutigen Veranstaltung ist.	1x MoKa 1.2.14	1

1.2.15 Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Stellen Sie kurz die Broschüre vor, die als Einzelaufgabe für den nächsten Baustein bearbeitet werden soll. Verweisen Sie dabei auf die Punkte, die unbedingt bearbeitet werden müssen. Nähere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt 5.2 (Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode).	1x MoKa 1.2.15 1x ppt Folie 12	1

1.2.16 Ausblick auf den nächsten Baustein

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Geben Sie einen Ausblick auf das nächste Treffen. Zeigen Sie auf, was mit dem Ergebnis des heutigen Treffens geschehen wird.	1x MoKa 1.2.16 1x ppt Folie 12	2

1.3 Nachbereitung der Teamsitzung von Baustein I

1.3.1 Ergebnissicherung Begriffslandkarte

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Erstellen Sie Fotos von der erarbeiteten Begriffslandkarte als Ergebnissicherung.		

1.3.2 Problemdefinition aufbereiten

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Tippen Sie die Problemdefinition in ein Textverarbeitungsprogramm ab und lassen Sie es den Mitgliedern des Innovationsteams zukommen.		

1.3.3 Unterlagen verteilen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Lassen Sie den Mitgliedern des Innovationsteams umgehend die Unterlagen für die Einzelarbeitsphase von Baustein II zukommen.		

1.3.4 Vereinbarung eines Termins für die Teamsitzung zu Baustein II

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Beginnen Sie bereits jetzt mit den Vorbereitungen für die zweite Teamsitzung im Rahmen von Baustein II.</p> <p>Vereinbaren Sie mit den Mitgliedern des Innovationsteams einen konkreten Termin. Denken Sie bei der Terminvereinbarung daran, dass die Teilnehmenden zunächst etwas in Einzelarbeit vorbereiten müssen. Lassen Sie als Richtwert zwischen den Teamsitzungen ca. 2 bis 4 Wochen verstreichen. Setzen Sie den Mitgliedern des Innovationsteams konkrete Fristen für die Bearbeitung der Einzelaufgaben. Nennen Sie Ort und Uhrzeit der nächsten Sitzung.</p>		

4.5 Materialien zur Konsensmethode

Nachfolgend finden Sie alle erforderlichen Materialien für die Konsensmethode. Hinweise, welches Dokument Sie in welcher Anzahl benötigen, finden Sie im Leitfaden (siehe Abschnitt 4.4).

MoKa 1.2.1 (optional)



Vorstellen

Sofern Sie nicht alle Teammitglieder kennen bzw. die Teammitglieder sich untereinander nicht kennen, stellen Sie sich vor bzw. lassen Sie die Mitglieder sich vorstellen.

z. B. Name, Unternehmensbereich, Funktion usw.

MoKa 1.2.1



Begrüßen

Liebe Teammitglieder,

ich freue mich, dass wir uns für den ersten Baustein „**Problemdefinition**“ zusammengefunden haben. Sie haben zur Vorbereitung dieser Sitzung eine **Checkliste** ausgefüllt und erste Bereiche in unserem Unternehmen identifiziert, die ein **Verbesserungspotential** für nachhaltiges Wirtschaften beinhalten.

In der heutigen Sitzung wollen wir diese Ergebnisse **sammeln**, **analysieren** und einen Bereich **auswählen**, den wir in den kommenden Wochen konkret bearbeiten. Das Ergebnis dieser Sitzung wird eine sogenannte **Problemdefinition** sein, in der wir genau beschreiben, wo wir was verbessern wollen.

MoKa 1.2.2

Thema vorstellen

Nutzen Sie ppt-Folie 2!

Vielleicht stellen Sie sich die Frage, wozu ein Problem definiert werden soll, wenn es doch darum geht, eine gute Idee für ein nachhaltiges Projekt zu entwickeln. Der Grund ist, dass Sie sich zunächst ein **klares Bild** davon schaffen müssen,

- wo im Unternehmen das Projekt **ansetzen** soll und
- was Sie ganz **konkret verbessern** möchten.

Es geht also darum festzulegen, welches konkrete Problem wir lösen möchten.

MoKa 1.2.3

Ziel formulieren

Nutzen Sie ppt-Folie 3!

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der heutigen Sitzung, dieses Problem

- einem **Handlungsfeld** zuzuordnen,
- die **betroffenen** Unternehmensbereiche zu benennen,
- die **Wirkungen** des Problems zu beschreiben,
- **Chancen und Risiken** abzuleiten, die sich aus der Bearbeitung des Problems ergeben sowie
- **Gründe** zu ermitteln, warum es unser Unternehmen voranbringt, wenn wir genau dieses Problem angehen.

MoKa 1.2.4

Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Verweisen Sie auf ppt-Folie 4!

Um dieses Ziel zu erreichen, werden wir

- die Methode „**Begriffslandkarte**“ für die Analyse von Problemen und Herausforderungen verwenden,
- gemeinsam eine solche Karte **erstellen**,
- ein Problem begründet **auswählen** und
- dieses genau **beschreiben**.

Zum Abschluss gebe ich Ihnen einen Ausblick auf den **nächsten Schritt**. Die Sitzung wird insgesamt etwa **100 Minuten** dauern.

MoKa 1.2.4 **(optional)**

Verhaltensregeln festlegen

Verhaltensregeln sind nur dann aufzustellen, wenn Sie dies als erforderlich einschätzen.

Verteilen Sie Info 1.2.4 und gehen Sie die einzelnen Punkte durch!

Für unsere gemeinsame Arbeit in diesem Team habe ich einige Regeln festgelegt.

Fragen Sie nach Ergänzungen.

Welche **weiteren Punkte** sind Ihnen für unsere Zusammenarbeit in diesem Team wichtig?

MoKa 1.2.5

Checkliste

Habe ich bis zu dieser Stelle:

- die Teilnehmenden der Teamsitzung begrüßt?
- an die vorangegangene Einzelarbeit angeknüpft?
- das Thema vorgestellt?
- das Ziel der heutigen Teamsitzung formuliert?
- den Fahrplan vorgestellt?

MoKa 1.2.6 (1. Teil)

Begriffslandkarte erklären

Teilen Sie das Informationsblatt 1.2.6 aus!

Nutzen Sie für die Erklärung das Informationsblatt Info 1.2.6a (als A3 Ausdruck) oder ppt-Folie 5 und 6!

Hier auf *dem Plakat/der Präsentation* und auf den ausgeteilten Informationsblättern sehen Sie ein Beispiel für eine solche Begriffslandkarte. Sie können Ihre Informationsblätter selbstverständlich dafür nutzen, sich eigene **Notizen** und Anmerkungen zu machen.

Die Begriffslandkarte ist eine Technik, mit der Begriffe und ihre Beziehungen untereinander **veranschaulicht** werden können. Sie geht vom nachhaltigen Wirtschaften in unserem Unternehmen aus und gliedert sich in die fünf Handlungsfelder Energie und Ressourcen, Logistik und Transport, Sortimentsgestaltung und Kundenberatung, Personal und Ausbildung sowie gesellschaftliches Engagement.

(ppt-Folie 6) Die Begriffslandkarte besteht aus Rechtecken und Pfeilen. Die **Rechtecke** sind Begriffe. Hier sehen Sie zum Beispiel den **Begriff** „Sortimentsgestaltung und Kundenberatung“, darunter den Begriff „Kaum nachhaltige Waren im Sortiment“.

MoKa 1.2.6 (2. Teil)

Begriffslandkarte erklären

Verbunden sind die beiden Begriffe mit einem Pfeil. **Pfeile** geben Beziehungen zwischen Begriffen an. Sie sind beschriftet und legen die Leserichtung fest. In unserem Beispiel beinhaltet das Handlungsfeld „Sortimentsgestaltung und Kundenberatung“ das Problem, dass kaum nachhaltige Waren angeboten werden. Auf Ihrem Informationsblatt finden Sie weitere Beispiele für Beschriftungen.

Bei den Begriffen kann es sich handeln um

- **Probleme und Herausforderungen**, die in Weiß dargestellt werden.
- **Wirkungen** der Probleme/Herausforderungen auf das Unternehmen. Hier in Gelb dargestellt.
- **betroffene Bereiche**, welche in Orange markiert sind.
- **Chancen und Risiken** aus der Bearbeitung des Problems bzw. der Herausforderung. Diese sind in Grün bzw. Rot gehalten.

MoKa 1.2.7 (1. Teil)

Problemgebiete und Herausforderungen sammeln und zusammenfassen

Nehmen Sie die vorbereitete Karte „Nachhaltiges Wirtschaften in unserem Unternehmen“ sowie die vorbereiteten hellblauen Karten (Handlungsfelder) und bringen diese an! Nutzen Sie ppt-Folie 7!

Bitte nehmen Sie die **Checkliste** zur Hand, die Sie für das heutige Treffen vorbereitet haben. Mithilfe dieser Checkliste haben Sie Probleme und Herausforderungen identifiziert und notiert.

Zeigen Sie das Arbeitsblatt (S. 5) und verweisen Sie hierauf.

Teilen Sie die weißen Karten an die Teilnehmenden aus!

Ich teile Ihnen nun **weiße Karten** aus. Bitte schreiben Sie auf diese Karten die identifizierten Probleme und Herausforderungen. Schreiben Sie auf eine Karte immer nur ein Problem bzw. eine Herausforderung.

Warten bis alle fertig sind.

MoKa 1.2.7 (2. Teil)

Problembereiche und Herausforderungen sammeln und zusammenfassen

Bitte bringen Sie nun die Karten der Reihe nach an. **Ordnen** Sie dabei Ihre Karten einem Handlungsfeld zu.

Warten bis alle fertig sind.

Nutzen Sie ppt-Folie 8!

Bevor wir weitermachen, ist es sinnvoll ähnliche Probleme und Herausforderungen **zusammenzufassen**. Welche Probleme und Herausforderungen sind Ihrer Meinung nach ähnlich und können zusammengefasst werden?

Zusammengefasste Probleme auf eine neue Karte schreiben, die alten abnehmen und die neue anheften (falls notwendig).

Achtung: Zusammenfassung der Probleme sollte nicht länger als 5 Minuten dauern.

MoKa 1.2.8 (1. Teil)

Folgen und Beziehungen der Herausforderungen und Probleme ermitteln

Wir haben jetzt die Probleme und Herausforderungen gesammelt. Nun beginnen wir damit, diese zu **analysieren**. Ich teile Ihnen hierzu ein Arbeitsblatt aus.

Teilen Sie das Arbeitsblatt 1.2.8 aus!

Nutzen Sie ppt-Folie 9!

Auf dem Arbeitsblatt sehen Sie die **Leitfragen**, die uns durch die Analyse leiten. Diese sind:
Lesen Sie die Leitfragen den Teilnehmenden vor! Erkundigen Sie sich, ob die Teilnehmenden die Leitfragen verstanden haben!

Wir gehen nun die Leitfragen der Reihe nach durch.

MoKa 1.2.8 (2. Teil)

Folgen und Beziehungen der Herausforderungen und Probleme ermitteln

Welche **Verbindungen** zwischen den Herausforderungen und Problemen sehen Sie? Ich halte Ihre Vorschläge auf der Pinnwand in Rücksprache mit der gesamten Gruppe fest. Sollten sich neue Herausforderungen und Probleme ergeben, halte ich diese auf weißen Karten fest und pinne sie an.

Durchführung! (10 Minuten)

Im nächsten Schritt geht es darum, die **Auswirkungen** der Probleme und Herausforderungen auf unser Unternehmen zu ermitteln. Bitte nennen Sie mir hierzu Ihre Ideen. Ich halte Sie auf gelben Karten fest und pinne sie an. Erklären Sie mir dabei, welche Pfeile ich ziehen soll.

Durchführung! (15 Minuten)

Nennen Sie mir nun die **Unternehmensbereiche**, welche von den Wirkungen betroffen sind. Ich halte diese auf orangen Karten fest und pinne sie an die Probleme/Herausforderungen an.

Durchführung! (10 Minuten)

MoKa 1.2.8 (3. Teil)

Folgen und Beziehungen der Herausforderungen und Probleme ermitteln

Nennen Sie mir nun die **Chancen**, die Sie aus der Bearbeitung der Probleme und Herausforderungen sehen. Diese halte ich auf grünen Karten fest.

Durchführung! (10 Minuten)

Nennen Sie mir zum Abschluss die **Risiken**, die Sie aus der Bearbeitung der Probleme und Herausforderungen sehen.

*Achten Sie darauf, dass **jeder** Problembereich (weiße Karten) hinsichtlich der Fragen 1-5 besprochen wird.*

MoKa 1.2.9

Checkliste

Habe ich bis zu dieser Stelle:

- die Begriffslandkarte erklärt?*
- die Probleme und Herausforderungen aus der Einzelarbeit gesammelt?*
- die Probleme und Herausforderungen ggf. zusammengefasst?*
- die Verbindungen zwischen den Problemen bzw. Herausforderungen ermittelt?*
- die Auswirkungen festgestellt?*
- die betroffenen Unternehmensbereiche identifiziert?*
- die Chancen und Risiken abgeleitet?*

MoKa 1.2.10 (1. Teil)

Blitzlicht zur Begriffslandkarte

Unsere Begriffslandkarte ist nun fertiggestellt. Wir können nun ein Problem bzw. eine Herausforderung wählen, deren Bearbeitung unser Unternehmen voranbringen würde. Ich möchte zunächst jeden von Ihnen um eine kurze Stellungnahme bitten.

Nutzen Sie ppt-Folie 10!

Beantworten Sie mir dabei bitte die zwei folgenden Fragen:

1. Welche Herausforderungen würden **Sie** persönlich angehen wollen und warum?
2. Welche Herausforderung würde unser **Unternehmen** voranbringen, wenn wir sie angingen? Welche Gründe sprechen dafür?

Bitte denken Sie dabei auch an die **wirtschaftlichen**, **ökologischen** und **sozialen Aspekte**, die mit der Bearbeitung der Herausforderung zusammenhängen.

Teilnehmer/-innen der Reihe nach zu Wort kommen lassen!

MoKa 1.2.10 (2. Teil)

Herausforderungen bzw. Probleme in eine Rangfolge bringen

Vielen Dank für Ihre Einschätzungen. Sie haben von allen nun eine Stellungnahme gehört. Gibt es hierzu Anmerkungen oder **Rückfragen**?

Blitzlicht auf 10 Minuten begrenzen!

MoKa 1.2.11

Herausforderungen bzw. Probleme in eine Rangfolge bringen

Vielen Dank für Ihre Einschätzungen. Ich denke, wir haben jetzt eine gute Grundlage geschaffen, um ein Problem auszuwählen. Sie können jetzt jedes Problem bzw. jede Herausforderung **bewerten**. Dafür stehen Ihnen insgesamt **drei Punkte** zur Verfügung.

Sie können die Punkte verteilen wie Sie möchten. Sie können die Punkte also auf drei Probleme verteilen oder bis zu drei Punkte für eine Herausforderung vergeben.

Am besten gehen Sie zeitgleich nach vorne und bringen Ihre Punkte auf den entsprechenden Karten an.

Stifte zum Anzeichnen zur Verfügung stellen!

Warten bis alle fertig sind!

MoKa 1.2.12

Herausforderung bzw. Problem auswählen

Zählen Sie die Punkte für jedes Problem bzw. jeder Herausforderung zusammen!

Ich habe die Punkte **zusammengezählt**. Demnach ist für unser Team das folgende Problem bzw. die folgende Herausforderung am wichtigsten.

Problem bzw. Herausforderung vorlesen!

MoKa 1.2.13

Problemdefinition anfertigen

Wir haben nun ein Problem ausgewählt. Damit wir es weiterbearbeiten können, müssen wir dieses zum Abschluss zusammen detailliert beschreiben. Zu diesem Zweck werde ich mit Ihnen gleich einige **Leitfragen** durchgehen. Punkte, die wir bereits diskutiert haben, werde ich von der Begriffslandkarte übernehmen. Teilen Sie mir bitte mit, wenn Sie Ergänzungen haben. Das Dokument lasse ich Ihnen später zukommen.

Gehen Sie die Leitfragen mit Hilfe der ppt-Folie 11 durch und halten Sie die Beiträge aus dem Team auf der Doku 1.2.13 fest!

Die **Fragen 5 und 8** müssen in jedem Fall gestellt und diskutiert werden!

MoKa 1.2.14

Zusammenfassung der Sitzung

Wir sind nun am Ende der Sitzung angekommen. Ich **fasse kurz zusammen**, was wir gemeinsam erarbeitet haben: Wir haben nun ein **klares Bild** davon, was wir im Unternehmen verbessern wollen. Hierfür haben wir ausgewählt:

Problembereich benennen!

Mit dieser Problemdefinition haben wir einen großen Schritt in der Planung unseres Projektes geschafft.

MoKa 1.2.15

Ausblick auf nächsten Baustein

Nutzen Sie ppt-Folie 12 und zeigen Sie die Materialien zur Individualaufgabe des Baustein II!

Der nächste Schritt wird sein, konkrete **Ideen zu entwickeln**, wie wir das Problem bzw. die Herausforderung gemeinsam bearbeiten wollen. Hierfür erhalten Sie eine **Broschüre als Hilfestellung**. Auf Seite 1 werden nochmal die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit vorgestellt. Auf Seite 2 finden Sie einen **QR-Code zu einem Video**, in dem die **Strategien nachhaltigen Wirtschaftens** erklärt werden. Schauen Sie sich dieses zunächst an. Weiterhin finden Sie in der Broschüre **Umsetzungsbeispiele aus der Praxis** zu den einzelnen Handlungsfeldern. Sie müssen nur die Beispiele aus unserem ausgewählten Handlungsfeld lesen. Das Lesen der anderen Beispiele steht Ihnen frei. Auf den letzten Seiten tragen Sie dann Ihre **Ideen mit einer kurzen Beschreibung** ein. Sie dienen uns für die Weiterarbeit in der nächsten Sitzung.

Die entsprechenden Unterlagen lasse ich Ihnen zukommen.

Ausblick auf nächsten Baustein

Nutzen Sie ppt-Folie 12!

Ebenfalls lasse ich Ihnen eine Ergebnissicherung unseres heutigen Treffens zukommen.

In der **nächsten Sitzung** werden wir mit Hilfe der Hutwechsel-Methode die von Ihnen entwickelten Ideen aus verschiedenen Perspektiven betrachten.

Ich bedanke mich für die tolle Mitarbeit.

Erstellen Sie ein Foto von der Begriffslandkarte als Ergebnissicherung!

HERZLICH WILLKOMMEN
zur Teamsitzung
1. Baustein „Problemdefinition“

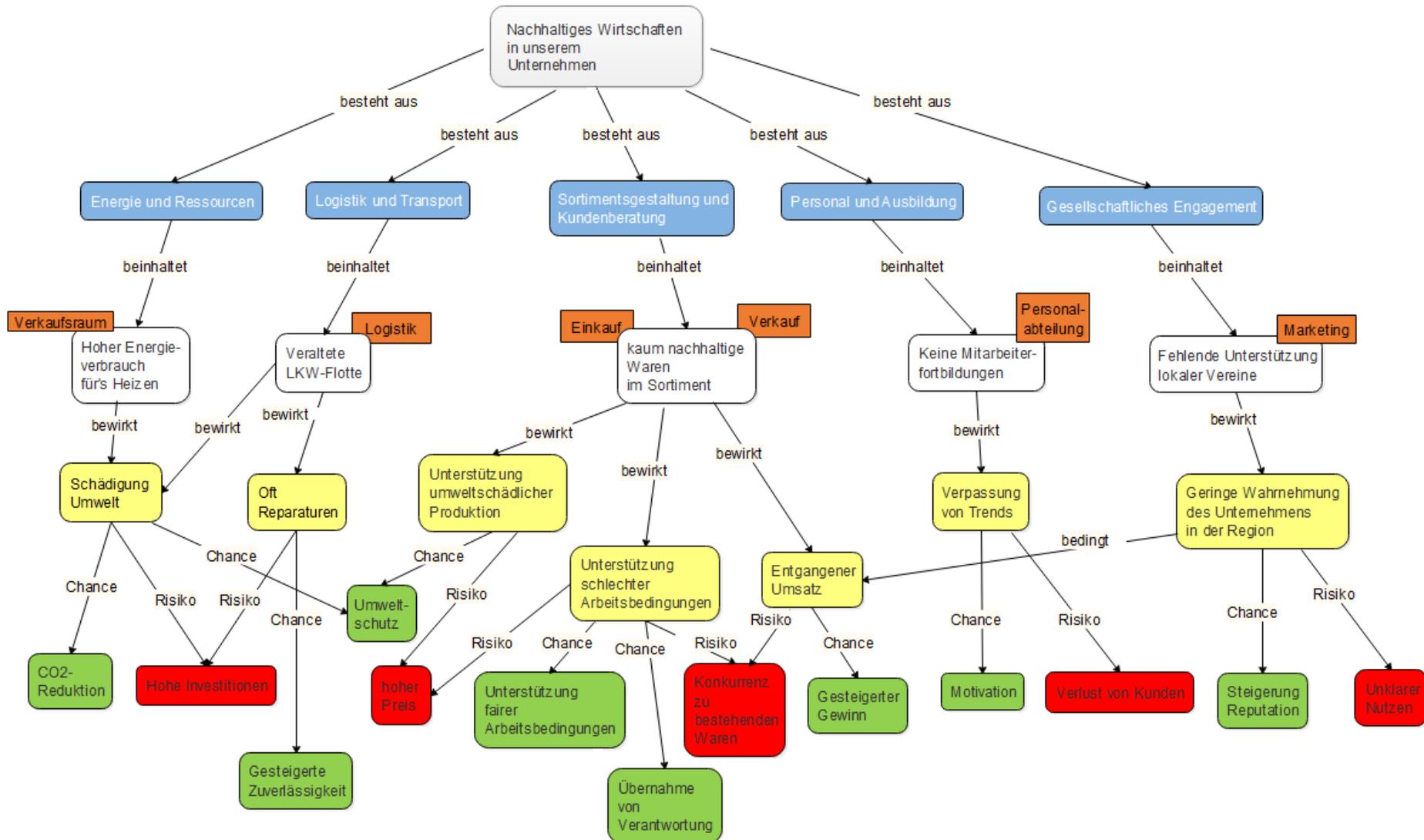


Carl von Ossietzky Universität Oldenburg:
Prof. Dr. Karin Rebmann
Regina Gebhardt, M. Ed.

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg:
Prof. Dr. Tobias Schlömer
Susanne Heubischl, M. A.



Die PowerPoint-Präsentation zu Baustein I steht [hier](#) zum Download bereit.

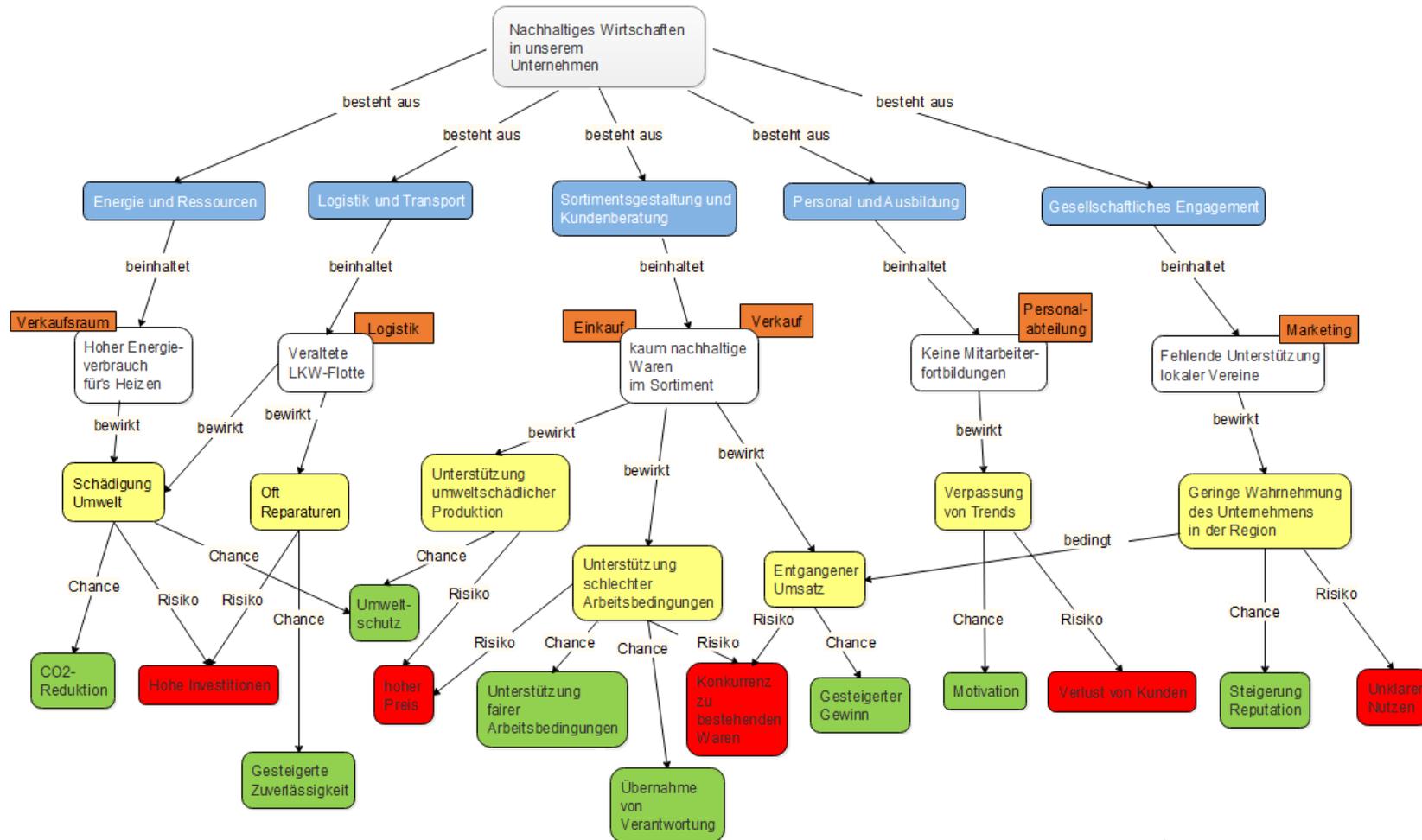


Verhaltensregeln

- Vertraulichkeit gewährleisten
- Nur eine/-r spricht
- Andere ausreden lassen
- Fair im Ton sein
- Bewertungen hintenanstellen
- Konstruktiv Kritik üben
- Feedback annehmen ohne Rechtfertigung
- Lösungsorientiert statt problemorientiert vorgehen

Was ist Ihnen noch wichtig?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



Karten: Begriffe, z. B.: „Logistik“, „Motivation“, „Hohe Kosten“

- hellblau: Handlungsfelder
- weiß: Probleme/Herausforderungen
- gelb: Wirkungen
- orange: betroffene Bereiche
- grün: Chancen
- rot: Risiken

Pfeile: Beziehungen zwischen Begriffen
Pfeilrichtung: Leserichtung

Entwicklung der Begriffslandkarte: Leitfragen

Auftrag

Sie haben Ihre Herausforderungen und Probleme gemeinsam festgehalten. Nun können Sie mit der Analyse der Herausforderungen und Begriffe beginnen. Gehen Sie hierzu die folgenden Leitfragen in der Gruppe der Reihe nach durch.

1. Welche Beziehungen bestehen zwischen den Problemen und Herausforderungen? Was wirkt sich auf was aus?
2. Was bewirkt das Problem bzw. die Herausforderung?
3. Welche Unternehmensbereiche sind betroffen?
4. Welche Chancen sind mit der Bearbeitung des Problems bzw. der Herausforderung verbunden?
5. Welche Risiken sind mit der Bearbeitung des Problems bzw. der Herausforderung verbunden?

Nennen und diskutieren Sie Ihre Ideen in der Gruppe und lassen Sie Ihre Ergebnisse durch den Moderator/die Moderatorin festhalten.

Problemdefinition

1. **Wie lautet das Problem, das Sie ausgewählt haben?**

2. **Welchem Handlungsfeld ist der Problembereich zuzuordnen?**

- Energie und Ressourcen Personal und Ausbildung
 Logistik und Transport Gesellschaftliches Engagement
 Sortimentsgestaltung und Kundenberatung

(Bitte wählen Sie möglichst nur einen Bereich aus. Mehrfachnennungen sind jedoch auch möglich)

3. **Welche Personen/Bereiche im Unternehmen sind von dem Problem betroffen?**

4. **Was bewirkt das Problem?**

5. **Welchen Bereichen nachhaltigen Wirtschaftens lässt sich das Problem zuordnen?**

- Wirtschaft
 Ökologie
 Soziales

(Mehrfachnennungen sind möglich)

6. **Welche Chancen sind damit verbunden, wenn Sie das Problem angehen?**

7. Welche Risiken sind damit verbunden, wenn Sie dieses Problem angehen?

8. Warum bringt es Ihr Unternehmen voran, wenn Sie dieses Problem angehen?

5 Baustein II

5.1 Was erwartet Sie in Baustein II

Im zweiten Schritt zur Planung eines nachhaltigkeitsorientierten Innovationsprojektes werden ausgehend von der Beschreibung des Problembereichs aus Baustein I Ideen entwickelt, um das Problem zu lösen. Im Baustein II geht es somit darum, kreativ zu denken, ausgetretene Pfade zu verlassen, mit Phantasie neue Wege zu beschreiten, kurzum: gute Ideen zu entwickeln. Dabei spielt die Umsetzbarkeit der Ideen zu diesem Zeitpunkt noch keine wesentliche Rolle. Ob und wie Ideen umsetzbar sind, wird erst im dritten Baustein systematisch beurteilt. In diesem Baustein geht es zunächst um die Ideenentwicklung.

Um dieses Ziel zu erreichen, erhalten die einzelnen Mitglieder des Innovationsteams eine Broschüre (Individualmethode). In dieser werden die Dimensionen nachhaltigen Wirtschaftens (siehe dazu den zweiten Erklärfilm aus Baustein I) wiederholt. Weiterhin erhalten Sie einen Link zu einem weiteren Video, in dem verschiedene Strategien nachhaltigen Wirtschaftens erklärt werden. Außerdem finden sich in der Broschüre Einblicke in gute Beispiele aus der Praxis von verschiedenen Einzelhandelsunternehmen. Diese Beispiele sind den fünf Handlungsfeldern zugeordnet, so dass jedes Innovationsteam genau die Beispiele lesen kann, die zum Handlungsfeld aus der Problemdefinition (Baustein I) passen. Die Beispiele aus den anderen Handlungsfeldern dürfen aber selbstverständlich auch zusätzlich verwendet werden. Die Texte dienen als Inspiration für die Gewinnung erster Ideen. Ziel der Individualebene ist somit, dass jedes Mitglied aus dem Innovationsteam selbstständig erste Ideen zur Bearbeitung des ausgewählten Problembereichs entwickelt. Diese werden dann gemeinsam im Innovationsteam besprochen.

Auf Grundlage der einzelnen Ergebnisse findet ein Treffen des Innovationsteams statt (Konsensmethode). In diesem werden mit Hilfe der „Hutwechsellmethode“ systematisch die Ideen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Das Innovationsteam kann so begründet einen Katalog aus guten Ideen zusammenstellen.

5.2 Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode

Stellen Sie allen Mitgliedern des Innovationsteams die Broschüre (Individualaufgabe) zur Verfügung. Vor dem eigentlichen Arbeitsauftrag werden die Dimensionen nachhaltigen Wirtschaftens wiederholt.

Der eigentliche Arbeitsauftrag gliedert sich in zwei Teile. Zunächst sollen sich die Mitglieder des Innovationsteams ein Video zu den Strategien nachhaltigen Wirtschaftens ansehen. Hierzu findet sich ein entsprechender QR-Code in der Broschüre. Sollte ein Zugriff über den QR-Code nicht möglich sein, schicken Sie den Link zum Video (siehe Abschnitt 8.1) an alle Mitglieder.

Der zweite Arbeitsauftrag befasst sich mit dem weiteren Umgang mit der Broschüre. Zunächst sollen sich die Mitglieder des Innovationsteams an das Problem und das zugeordnete Handlungsfeld aus Baustein I erinnern. In der Broschüre finden sich zu allen Handlungsfeldern Beispiele aus der Einzelhandelspraxis. Die Beispiele zumgewählten Handlungsfeld sollen gelesen werden. Außerdem soll überlegt werden, was die Mitglieder aus den Beispielen mitnehmen und was für das eigene Problem interessant sein könnte.

Wichtig: Die Beispiele sollen als Inspiration dienen. Es kann also gut sein, dass sich das von Ihnen gewählte Problem nicht wiederfindet.

Die Beispiele aus den anderen Handlungsfeldern können auf freiwilliger Basis gelesen werden. Auf der letzten Seite sollen die eigenen Ideen eingetragen und beschrieben werden – also dahingehend, wie diese Ideen konkret umgesetzt werden können.

Wichtig ist, dass alle Teammitglieder eigene Ideen entwickeln und diese auf den Post-Its kurz beschreiben. Die Ideen sind Grundlage für die Zusammenarbeit in der Teamphase.

5.3 Materialien zur Individualmethode

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie die Broschüre mit Best-Practice-Beispielen zum Ausdruck für alle Teammitglieder. Aus optischen Gründen empfiehlt es sich, beim Drucken den Optionspunkt „Broschürendruck“ zu wählen. So erhalten alle Mitglieder ein Heft im A5 Format.

Baustein II: Entwicklung von Ideen



Weitere Informationen finden Sie unter:

www.uni-oldenburg.de/innone

Inhaltsverzeichnis

1	Die 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit	1
2	Arbeitsauftrag	2
3	Einführung	3
4	Energie und Ressourcen	5
5	Logistik und Transport	7
6	Sortimentsgestaltung und Kundenberatung	9
7	Personal und Ausbildung	11
8	Gesellschaftliches Engagement	13
9	Meine Ideen mit kurzer Beschreibung	15



1 Die 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Bevor Sie mit der Bearbeitung des Arbeitsauftrages starten, erinnern Sie sich noch einmal an den zweiten Erklärfilm. Nachhaltigkeit berücksichtigt drei Dimensionen.



Die *soziale Perspektive* meint zum Beispiel die Sicherung einer menschenwürdigen Existenz, die Chancengleichheit der Menschen sowie die Möglichkeit zur Mitgestaltung.



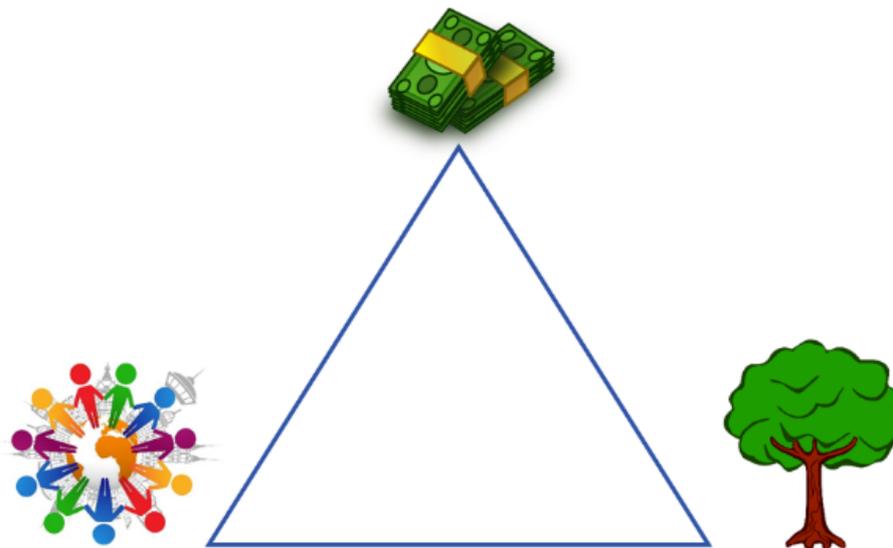
Die *ökologische Perspektive* richtet den Blick auf die Umwelt; also zum Beispiel auf den Klima-

schutz, die Umweltverschmutzung oder den Verbrauch natürlicher Ressourcen wie Holz oder Rohöl.



Die *wirtschaftliche Perspektive* meint eine Wirtschaftsweise, die dauerhaft betrieben werden kann. Hierzu zählen zum Beispiel die langfristige Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätzen.

Werden die drei Sichtweisen gleichzeitig und gleichberechtigt berücksichtigt, spricht man von einer nachhaltigen Entwicklung. Wie das gelingen kann, zeigen die Beispiele in diesem Heft.



Das Nachhaltigkeitsdreieck

2 Arbeitsauftrag

Bevor Sie mit der Bearbeitung der Broschüre starten, schauen Sie sich das Erklärvideo zum nachhaltigen Wirtschaften an.

Nutzen Sie hierfür den QR-Code oder lassen Sie sich den Link vom Moderator/der Moderatorin schicken.



In der gemeinsamen Teamsitzung zur Problemdefinition haben Sie eine Begriffslandkarte entwickelt und sich in Ihrem Innovationsteam auf einen Problembereich geeinigt, mit dem Sie sich auseinandersetzen wollen. Bitte tragen Sie diesen in den Kasten ein.

Unser Problembereich:

Handlungsfeld des Problembereichs:

Überlegen Sie sich, mit welchen Ideen Ihr Unternehmen diesem Problemfeld begegnen kann. Achten Sie bei Ihren Ideen nicht auf die Realisierbarkeit. Ideen, die am Anfang als „Spinnerei“ abgetan werden, können großes Potential bei einer anschließenden Umsetzung haben. Insofern: **Denken Sie quer!**

Lesen Sie sich die Praxisbeispiele aus Ihrem Handlungsfeld durch. Diese können Ihnen als Anregung dienen, um Ideen zu entwickeln. Praxisbeispiele aus den anderen Handlungsfeldern finden Sie ebenfalls in diesem Heft. Bei Interesse können Sie sich auch diese anschauen.

Tragen Sie Ihre Ideen mit einer kurzen Beschreibung in die Vorlage auf den letzten Seiten dieser Zeitschrift ein und bringen diese zu Ihrem nächsten Treffen des Innovationsteams wieder mit.



3 Einführung

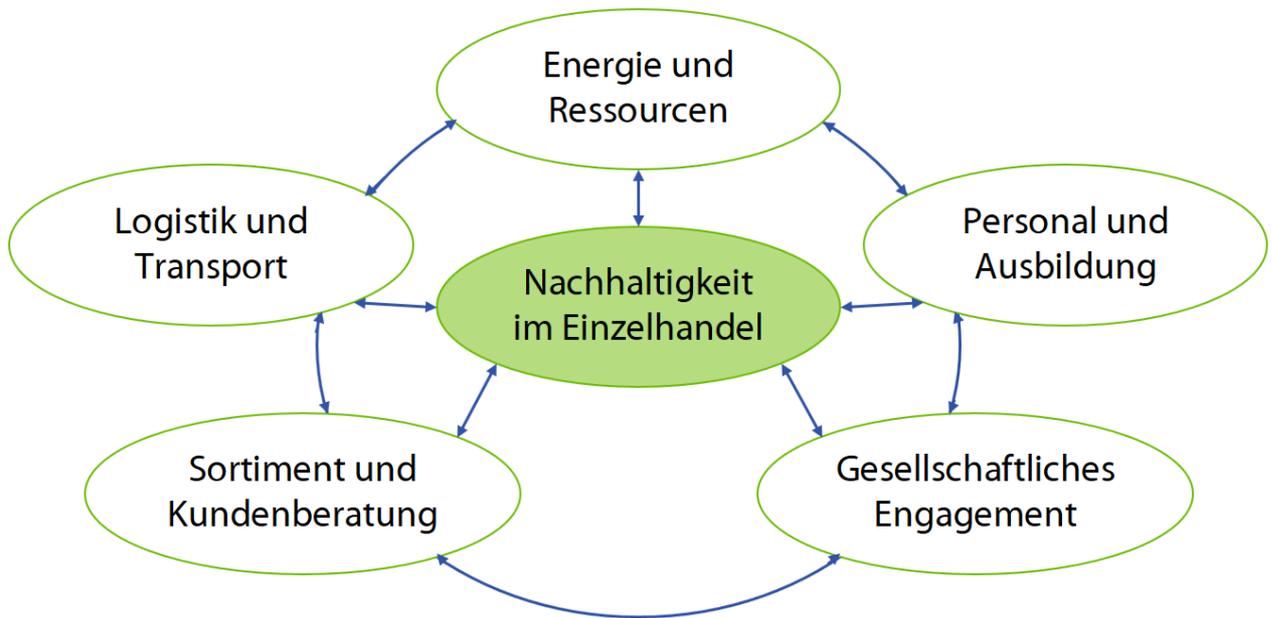
Nachhaltiges Wirtschaften im Handel bedeutet für Einzelunternehmen häufig, neue Wege zu beschreiten. Denn die Kunst besteht darin, Maßnahmen zu finden, die eine positive soziale oder ökologische Wirkung haben und gleichzeitig einen Beitrag für den Unternehmenserfolg leisten. Solche Maßnahmen können Einzelhandelsunternehmen in den fünf Handlungsfeldern (1) Energie und Ressourcen, (2) Logistik und Transport, (3) Kundenberatung und Sortimentsgestaltung, (4) Personal und Ausbildung und (5) Gesellschaftliches Engagement finden. Strategien für nachhaltiges Wirtschaften können Einzelhandelsunternehmen dabei einerseits ergreifen, um auf eine veränderte Kundennachfrage, gesellschaftliche Erwartungen oder gesetzliche Vorgaben zu *reagieren*.

Andererseits können sie auch aus eigenem Antrieb und eigenen Ansprüchen

an eine gesellschaftlich und ökologisch verantwortungsvolle Wirtschaft *agieren*. Sie verstehen Nachhaltigkeit zudem als wirtschaftliche Chance für ihr Unternehmen und ergreifen die Initiative.

Patentrezepte für erfolgreiche Maßnahmen und Strategien zum nachhaltigen Wirtschaften gibt es allerdings nicht. Deswegen müssen Einzelhandelsunternehmen eigene Ideen entwickeln. Als Inspiration für solche Ideen dienen die auf den folgenden Seiten aufgeführten Praxisbeispiele aus den fünf Handlungsfeldern. Hierbei handelt es sich lediglich um einige Beispiele. Das Engagement in den jeweiligen Bereichen kann sehr vielfältig sein, und es können sich immer neue Ideen ergeben, um nachhaltiges Wirtschaften in den Feldern umzusetzen.





5 Handlungsfelder nachhaltigen Wirtschaftens in Einzelhandelsunternehmen

Bevor Sie starten:

Die Praxisbeispiele in diesem Heft greifen nicht zwingend den Problembereich auf, den Sie im Innovationsteam zur Bearbeitung ausgewählt haben und bieten Ihnen daher auch keine Lösungen an.

Die Beispiele sollen Ihnen aber zeigen, wie unterschiedlich mit verschiedenen Problemen in der Praxis umgegangen wurde. Hieraus können sich für Sie Ansatzpunkte für Ihre eigenen Ideen ergeben.

Am Ende eines jeden Handlungsfeldes finden Sie zwei Kästchen. Tragen Sie hier ein, was Sie aus den Beispielen mitnehmen und welche Aspekte für Ihren Problembereich interessant sind.



4 Energie und Ressourcen

Das **Modehaus Hempel** zeichnet sich durch ein breites Engagement im Bereich Energie und Ressourcen aus. Hierzu gehören u. a. der Bezug von Öko-Strom sowie die Umstellung der Leuchtmittel auf die halbe Wattzahl bzw. LED-Leuchten. Weiterhin werden Erfrischungsgetränke ausschließlich aus Glasflaschen angeboten. Daneben werden recyceltes Büropapier, Tragetaschen aus Recyclingfolie und umweltfreundliche Reinigungsmittel verwendet.

Die Drogeriekette **Rossmann** hat Kopier- und Druckerpapier für den eigenen Bedarf ebenfalls auf Recyclingpapier umgestellt. Für die Eigenmarkenverpackungen strebt das Unternehmen mindestens einen Anteil von 80 % Recyclingmaterial an. Die Werbebroschüren tragen alle den Blauen Engel als Zeichen für eine umweltfreundliche Herstellung. Rossmann ist darüber hinaus der Initiative CEOs pro Recyclingpapier beige-

treten, die zum Ziel hat, andere Unternehmen für umweltfreundliches Papier zu begeistern.

Der selbstständige **EDEKA-Markt Kappe** verfügt über drei Filialen. Bemerkenswert ist vor allem die Geschäftsstelle im nahe Hannover gelegenen Wunstorf: Denn für eine umweltfreundliche Produktion und Nutzung von Strom und Wärme wurden hier Investitionen in eine Solaranlage, ein Blockheizkraftwerk und in ein effizientes Energierückgewinnungssystem getätigt.

Einige Filialen des Discounters **LIDL** werden heute nach einem intelligenten Energiekonzept betrieben. Im Vergleich zu einem üblichen Lebensmittelmarkt hat sich LIDL zum Ziel gesetzt, 100 % weniger Heizenergie, 30 % weniger CO₂-Ausstoß und 10 % weniger Stromverbrauch zu erreichen. Hierfür werden viele Filialen durch Nutzung der Abwärme von Kühlregalen beheizt. Eine



sogenannte „Integralanlage“ erzeugt dabei den gesamten Wärme- und Kältebedarf einer Filiale, so dass keine Brennstoffe wie Gas oder Öl mehr benötigt werden. Zur Realisierung von Energieeinsparungen werden zudem z. B. Fußbodenheizungen statt Umluftheizungen oder auch Beleuchtungsanlagen mit Reflektoren eingesetzt.

Die Buchhandlung **Buchbox** aus Berlin setzt beim Energie- und Ressourcenmanagement auf vier Säulen: (1) Das Unternehmen verzichtet vollständig auf Plastiktüten und bietet seinen Kunden alternativ Papiertragetaschen an. (2) Das Unternehmen wird komplett mit Ökostrom versorgt. Diese Umstellung erfolgte aus eigener Überzeugung der Unternehmensinhaber. (3) Für Flyer, Visitenkarten und auch die eigene kleine Kundenzeitschrift wird ausschließlich Recyclingpapier verwendet. (4) Die angebotenen Bücher werden nicht mehr in Plastikverpackungen geliefert. Bei Bestellungen von Büchern bei den Verlagen werden zudem Mehrwegwannen genutzt. Hierdurch wird auf die Verpackung mit Pappkartons verzichtet.



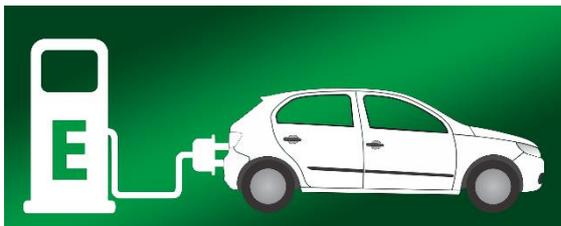
Den sogenannten Energiemanagement Award im Jahr 2016 konnte das selbstständige Einzelhandelsunternehmen **Intersport Postleb** aus Landau gewinnen. Das Energieeffizienzkonzept des Unternehmens wurde von der begutachtenden Jury als hervorragend bewertet. Es werden regenerative Energiequellen zur Eigenstromerzeugung genutzt. Hierfür hat das Unternehmen in eine Photovoltaikanlage und eine Brennstoffzelle investiert. Der Effekt der Investitionen ist groß: So spart das Unternehmen 44 % seines bisherigen Energieverbrauchs ein und liegt damit ca. 50 % unter dem durchschnittlichen Energieverbrauch für vergleichbare Bekleidungsgeschäfte. Die ganzheitliche und systematische Ausrichtung des Unternehmens an regenerativen und effizienten Energiequellen haben für die gesamte Branche Vorbildcharakter, so die Jury.

Das nehme ich aus den Beispielen mit:

Das könnte für unser Problem interessant sein:

5 Logistik und Transport

Der Verbrauchermarkt **inkoop** aus Delmenhorst gestaltet aktiv den Transportweg vom Unternehmen zum Kunden. So hält er Sonderparkplätze für Autos mit alternativen Antriebskonzepten (z. B. Elektro-Autos) bereit. Elektromobilität spielt auch bei der Baumarktkette **toom** eine zunehmend wichtige Rolle. Deswegen nutzt das Unternehmen Elektro-Autos, um seine Handwerkskoordinatoren zu den Aufträgen zu fahren. Hierfür wurden eigene Ladestationen eingerichtet. Diese sind auch von Kunden nutzbar.



Das mittelständische Haushaltswarengeschäft **Carl Abt** aus Ulm bietet eine Vielzahl von in der Region hergestellten Produkten an. Bei der Warenbeschaffung setzt das Unternehmen sehr hohe Qualitätsanforderungen. So werden ökologische und soziale Standards angewendet, die z. B. die Rückverfolgung der bezogenen Waren sicherstellen.

Das Einzelhandelsunternehmen **NORMA** hat sich zum Ziel gesetzt, die Logistikströme zu optimieren und nachhaltig zu gestalten. Dies setzt sowohl bei den Lieferanten als auch bei den unternehmenseigenen LKW an. So werden zum Großteil regionale Lieferanten ausgewählt, um lange und unnötige Transportwege zu vermeiden.

Daneben müssen die Lieferanten bestimmte ökologische Standards erfüllen. Beispielsweise hat **NORMA** einen Anforderungskatalog hinsichtlich des Fischeinkaufs formuliert. Potenzielle Lieferanten müssen zeigen, dass sie diese Anforderungen erfüllen können. Bei den eigenen LKW setzt **NORMA** auf moderne Techniken. Die LKW, die zum Transport von frischen oder tiefgekühlten Waren eingesetzt werden, verfügen darüber hinaus über eine Temperaturüberwachung und isolierte Thermo-Container.

Soziale Standards bei der Organisation der Logistik und der Auswahl der Lieferanten spielen bei **METRO** eine zentrale Rolle. Deswegen achtet das Unternehmen auf gerechte Arbeitsbedingungen und die Einhaltung von internationalen Sozialstandards entlang der gesamten Lieferkette. Keinem Lieferanten wird es erlaubt, sich an Formen der Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder an anderer menschlicher Ausbeutung zu beteiligen. Lieferanten haben sich daher einer Einhaltung der Kernnormen der Internationalen Arbeitsorganisation zu verpflichten.

Ähnliches Engagement zeigt auch das mittelständische **Modehaus Wanninger** aus Ostbayern. Das Unternehmen setzt sich für faire Arbeitsbedingungen, gerechte Löhne und eine umweltfreundliche Herstellung bei Produzenten und Lieferanten ein. Das Unternehmen setzt auf Zertifikate, die von unabhängigen beauftragten Unternehmen geprüft und

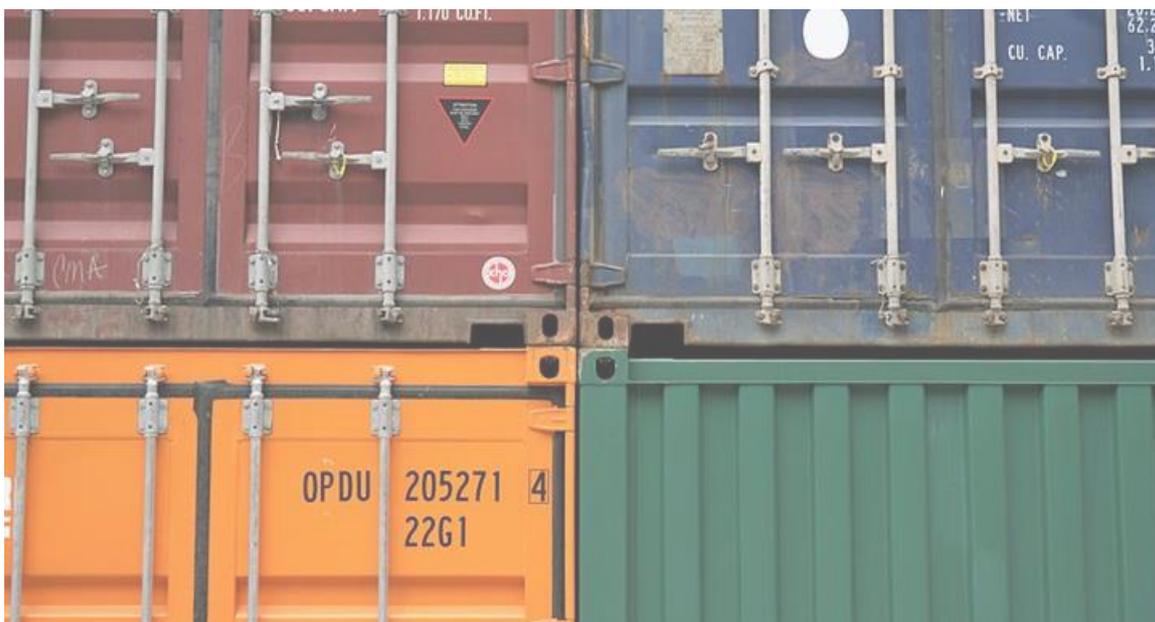
von Produzenten und Lieferanten vorgelegt werden müssen. Das Modehaus Wanninger strebt nach Waren, die zwar kostengünstig produziert und geliefert werden, aber nicht um jeden Preis.

Das nordwestdeutsche Handelsunternehmen **Bünting**, das u. a. den Verbrauchermarkt Combi betreibt, hat erst im Jahr 2015 große Teile seiner Beschaffungslogistik effizienter und umweltschonender gestaltet. Erstens wird die Zusammenarbeit mit verschiedenen Spediteuren intensiviert. Dabei wird da-

rauf geachtet, ob das Speditionsunternehmen in der Nähe der Zentrallager von Bünting weitere Kunden hat, um Lieferungen und Abholungen miteinander zu kombinieren. Dadurch werden Leerfahrten reduziert. Zweitens setzt Bünting auf kombinierte Verkehre. Das bedeutet, dass verschiedene Verkehrswege (wie Straße, Schiene und Wasser) so miteinander kombiniert werden, dass möglichst viele Ressourcen geschont werden. Dies ist gerade bei den Waren effektiv, die einen langen Transportweg haben.

Das nehme ich aus den Beispielen mit:

Das könnte für unser Problem interessant sein:



6 Sortimentgestaltung und Kundenberatung

Der **REWE-Supermarkt Rolf Bergmann** hat sich dazu entschlossen, so viele Lebensmittel wie möglich von Landwirten aus der Region zu beziehen, um auf diese Weise die Arbeitsplätze in der Region zu halten. Außerdem findet in dem Supermarkt die „faire Woche“ statt, bei der Fair-Trade Produkte verkauft werden und über Missstände in den betroffenen Ländern informiert wird.

Nachhaltigkeit spielt in der Filiale in Wunstorf des selbstständigen **EDEKA-Markts Kappe** eine wichtige Rolle. Zum einen hat der Markt eine Vielzahl von Bio-Waren in sein Sortiment aufgenommen. In seinem Sortiment sind auch viele Waren aus fairem Handel. Etwa 90 % der Fischprodukte stammen außerdem aus nachhaltiger Fischerei. Beachtlich ist zudem, dass der Markt eine Fachkraft beschäftigt, die für die Beratung, Auswahl und Präsentation der Bio-Waren verantwortlich ist. Für dieses Konzept erhielt der Markt 2010 den Umweltpreis „Grüner Einkaufskorb“.



Die Verbraucherkette **Kaufland** hat einen Wegweiser für Artikel eingeführt, die einen Beitrag zum Schutz von

Mensch und Umwelt leisten: die Kaufland-Weltkugel. Sie zeigt Produkte an, die in besonderem Maße soziale und ökologische Kriterien berücksichtigt haben. So geben sie ihren Kunden eine wichtige Orientierungshilfe für einen nachhaltigen Einkauf.

Die **Firma Fritz Hempel**, ein Unternehmen der Modebranche, fasst alle nachhaltigen Produkte unter dem Begriff „Style+“ zusammen. So werden Kunden auf diese Produkte explizit hingewiesen. Voraussetzung für die Auszeichnung mit dem „Style+“-Label ist, dass Naturfasern aus biologischem Anbau (z. B. Bio-Baumwolle, Bio-Leinen) bzw. recycelte Materialien verwendet werden. Der soziale Aspekt, auf den mit dem „Style+“-Label hingewiesen werden soll, geht mit gerechten Arbeits- und Lebensbedingungen entlang der gesamten Produktion einher. Um Letzteres zu überprüfen, wird auf entsprechende Zertifizierungen geachtet. Hempel hält dabei die Kodizes der Fairtrade Labelling Organization (FLO), Fair Wear Foundation (FWF) und Fair Labor Association (FLA) für geeignet, die Lebens- und Arbeitsbedingungen in den herstellenden Ländern zu verbessern. Beachtenswert ist, dass sich die Produkte mit „Style+“-Label nicht wesentlich im Hinblick auf Modegrad und Preis von anderen Produkten des Unternehmens unterscheiden und die Mitarbeiter gut über die Nachhaltigkeitsaspekte informiert sind, um entsprechend glaubwürdig beraten zu können.

Das Unternehmen **Rituals** vertreibt nur Produkte, in denen ausschließlich natürliche, nachwachsende und biologische Rohstoffe verarbeitet werden. Weiterhin wird bei den Produkten auf Tierversuche verzichtet. Um auch den ökologischen Fußabdruck möglichst klein zu halten, strebt Rituals an, den größten Teil des Produktprogramms in Europa herstellen zu lassen. Ebenso verzichtet die Firma **Body Shop** bei ihren Produkten auf Tierversuche und auf aufwändige Verpackungen.

Die Baumarktkette **toom** informiert Kunden über alternative Arten des

Pflanzenschutzes, um auf Pestizide gegen Schädlinge verzichten zu können oder nützliche Insektenarten zu fördern.

Hierfür erhalten Kunden die „toom Pflanzentipps“, die in allen Baumärkten des Unternehmens mit angeschlossenen Gartencentern und Gartenmärkten zur Verfügung stehen. Generell gilt bei toom die Devise, dass der Verkauf von chemischen Pflanzenschutzmitteln nur nach einem persönlichen Beratungsgespräch durch geschultes Fachpersonal erfolgt, um z. B. einer falschen Anwendung und Umweltschäden vorzubeugen.

Das nehme ich aus den Beispielen mit:

Das könnte für unser Problem interessant sein:



7 Personal und Ausbildung

Die Gesundheit der Auszubildenden gilt bei **Galeria Kaufhof** als Bestandteil der Unternehmensphilosophie. So unterstützte das Unternehmen das Projekt „Fit im Berufsleben“, das zum Ziel hat, die Auszubildenden zu einem gesunden Lebensstil zu motivieren. Dabei wurden die Themen „Ergonomie/Bewegung“, „Gesunde Ernährung“, „Arbeitssicherheit“ und „Suchtprävention“ aufgegriffen.

Die Baumarktkette **toom** unterbreitet den Mitarbeitern zahlreiche Angebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, wie etwa Schutzimpfungen oder Untersuchungen zur Krebsvorsorge. Die Unterstützung der eigenen Belegschaft richtet sich nach individuellen Bedürfnisse abhängig von verschiedenen Lebensphasen aus. So gibt es z. B. Angebote zur Betreuung von Kindern oder auch zur unbezahlten Freistellung von der Arbeit (sog. Sabbaticals). Die Unterstützungsleistung umfasst auch eine betriebliche Altersvorsorge.

Die Themen betriebliches Gesundheitsmanagement, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, familienbewusste Personalpolitik und flexible Arbeitszeiten werden auch beim Handelsunternehmen **Globus** aufgegriffen, das zahlreiche Warenhäuser und Baumärkte betreibt. Die Maßnahmen dienen dazu, Mitarbeiter zu motivieren und langfristig im Unternehmen zu halten. Dem Unternehmen ist darüber hinaus viel daran gelegen, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich

arbeiten und selbstständig Entscheidungen treffen sollen. Sie werden außerdem dazu ermuntert, Eigeninitiative zu ergreifen und neue Ideen in die Unternehmensentwicklung einzubringen. Die Mitarbeiter werden daher aktiv am Unternehmenserfolg beteiligt.



Im Rahmen eines Erkundungsprojektes erschließen sich die Auszubildenden bei **dm** eigenständig ein umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit. Im Anschluss hieran basteln sie z. B. Memoryspiele zu diesem Thema, die anschließend an Kindergärten gespendet werden. Auch in Bezug auf die gesamte Belegschaft engagiert sich das Unternehmen. **dm** hilft nicht nur bei der Suche nach Kinderbetreuungsangeboten und Ferienprogrammen, sondern unterstützt auch Mitarbeiter, die Angehörige pflegen und einer Doppelbelastung ausgesetzt sind. Zusätzlich widmet sich ein Gesundheits- und Sozialmanagementteam um die ganzheitliche Gesundheit der Belegschaft, wozu persönliche Beratungen oder Aktionstage zählen. Ebenso spielt das betriebliche Vorschlagswesen eine wichtige Rolle. Hier haben die Mitarbeiter Gelegenheit, ihre eigenen Ideen einzubringen.

Der Anbieter von Wohnaccessoires **DEPOT** investiert viel Zeit und Geld in aktuelle und zukünftige Fachkräfte. Auszubildende erhalten zwar keine Garantie nach Beendigung der Ausbildung in ein festes Beschäftigungsverhältnis übernommen zu werden. Aber DEPOT ist bestrebt, alle Nachwuchskräfte im Unternehmen zu halten. Während der Ausbildung erhalten die Auszubildenden bereits die Möglichkeit, sich je nach Interessenslage und Talenten in bestimmten Themengebieten weiterzubilden.

Nach erfolgreichem Abschluss erhalten die Nachwuchskräfte dann die Chance,

sich für Führungsaufgaben zu empfehlen. Hierzu steht ihnen ein großes Angebot an betrieblichen Weiterbildungsangeboten zur Verfügung, wie z. B. durch das Programm „Zentraldurchlauf“, in dem es um ein besseres Verständnis von den Prozessen zwischen Filialen und Zentrale geht. Grundsätzlich erhalten die Mitarbeiter vielfältige Angebote, sich weiterzuentwickeln: z. B. mittels Coaching durch erfahrene Kollegen, Seminare und individuelle Mitarbeiterjahresgespräche. Hierfür wurde gar eine eigene Akademie, die Gries Deco Academy, gegründet.

Das nehme ich aus den Beispielen mit:

Das könnte für unser Problem interessant sein:



8 Gesellschaftliches Engagement

Das **Bekleidungshaus Bredl** in Ravensburg unterstützt durch Spenden verschiedene Vereine, wie eine Hospizgruppe, eine Beratungsstelle sowie die AIDS-Hilfe e. V. In der Weihnachtszeit können Kunden statt auf einer eigenen Treuekarte beim Einkaufen zu Gunsten sozialer Zwecke Punkte sammeln, die anschließend vom Unternehmen verdoppelt werden. Die Mitarbeiter befassen sich hierfür vorher mit den sozialen Zwecken. Auf diese Weise werden durch das Engagement das Unternehmen, die Mitarbeiter und Kunden miteinander verbunden.

Der selbstständige **REWE-Supermarkt Rolf Bergmann** konzentriert sich bei seinem sozialen Engagement besonders auf die Unterstützung von Kindern und Jugendlichen. So veranstaltet und finanziert das Unternehmen Fastnachtsveranstaltungen, organisiert und bestückt Tombolas zu Gunsten von Kindergärten und Schulen der Region und stellt den Lernenden einer Blindenschule für Benefizveranstaltungen kostenlos Lebensmittel zur Verfügung. Auch werden soziale Einrichtungen wie Altenpflegeheime vor Ort mit Sach- und Geldspenden unterstützt.



Der selbstständige **Edeka Aktiv Markt Sommer** unterstützt „die Tafel“, indem dreimal wöchentlich Lebensmittelspenden übergeben werden. Außerdem konnte durch den Gesamterlös einer zweitägigen Tombola mit dem Namen „1€ für den guten Zweck“ ein Kindergarten vor Ort unterstützt werden. Weiterhin wurden die Einnahmen des Kartenverkaufs für einen vom Markt veranstalteten „Kundenschlemmerabend“ der kommunalen Jugendarbeit gespendet. Zudem verkauft der Markt jährlich eine nur dort erhältliche Sektkomposition mit Namen „Edition Summer Charity“, von dessen Verkaufserlös je 1€ an die Gemeinde für gemeinnützige Zwecke geht.

Auch die **REWE Group und Aldi**, um nur einige weitere größere Unternehmen zu nennen, sind Förderer der lokalen Tafeln. So stellen zahlreiche Märkte Lebensmittel, die nicht mehr verkauft, aber noch gegessen werden können, zur Verfügung. Bei der REWE Group werden jährlich auch Kunden in diesen Prozess eingebunden. So wird in mehreren Märkten die Aktion „Gemeinsam Teller füllen“ durchgeführt. Hier haben Kunden die Möglichkeit, Tüten mit Lebensmitteln zu erwerben, um diese an die Tafel zu spenden.

Der **Edeka Aktiv Markt Koch** möchte mit seinem Engagement eine nachhaltige Selbsthilfe der Menschen in der Region befördern. Zu den Aktionen mit Kindern, Schulen und Vereinen gehören z. B. „Kinder kochen im Markt“, „Der gesunde Pausen-Snack“, „Vitalovis –

die Geschichte der Vitamine“ oder eine Marktrallye, mit Hilfe derer die Kinder und Jugendlichen etwas zum Thema „gesunde Ernährung“ erfahren. Bei Schlemmerabenden sollen Kunden von regionalen Bioprodukten überzeugt und für einen Umweltschutz gewonnen werden.



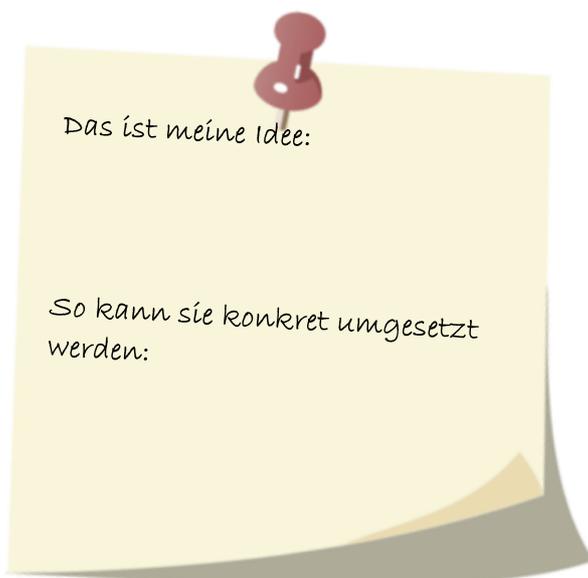
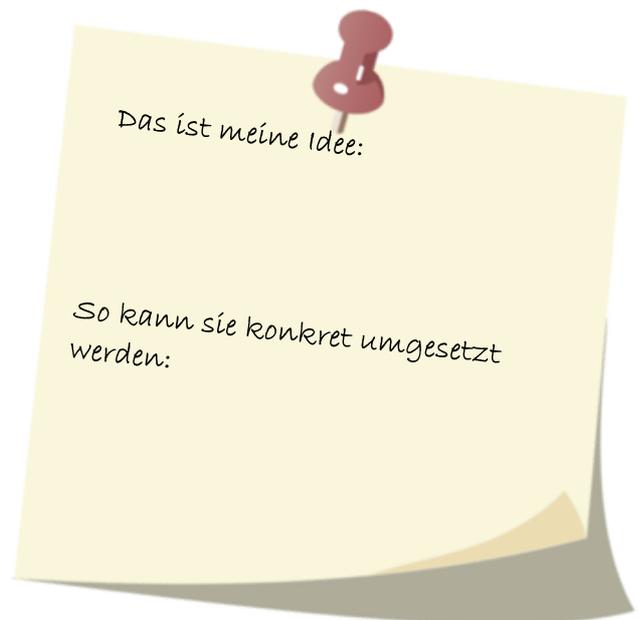
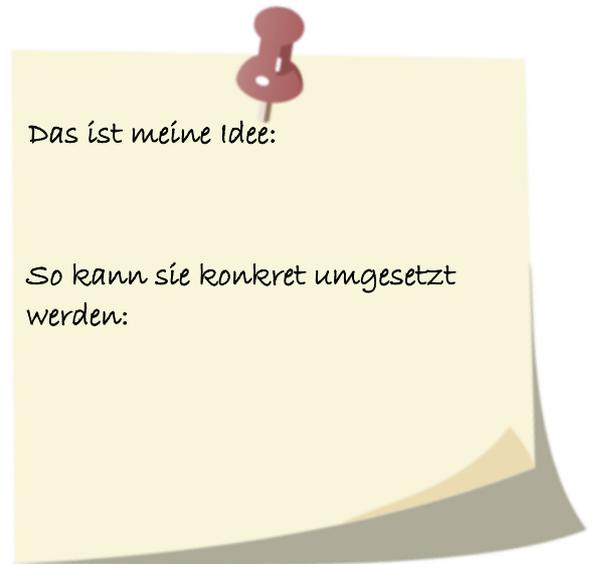
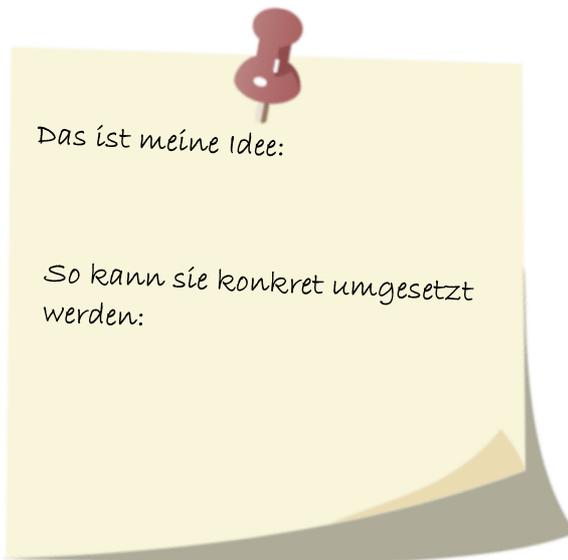
Anstatt Gelder für Zeitungswerbung auszugeben, unterstützt der **Vietz Frischemarkt** soziale Einrichtungen. Unter anderem stellt die Unternehmerin jährlich Nikolauspäckchen für Kinder einer Musikkapelle zusammen. Außerdem werden die Zutaten für eine Waffelbackstation beim Weihnachtsmarkt für einen guten Zweck gespendet.

Der **Brillenladen in Walldorf** organisiert einmal jährlich eine Vernissage in den eigenen Räumlichkeiten für den guten Zweck. Für diese Ausstellung spenden viele Künstler aus der Region ihre Werke, die bei der Vernissage verkauft werden. Der Erlös dieser Bilder kommt der Obdachlosenhilfe zu Gute. Die Besitzerin des Ladens stellt zudem Obdachlosen regelmäßig kostenlos Brillen zur Verfügung.

Das nehme ich aus den Beispielen mit:

Das könnte für unser Problem interessant sein:

9 Meine Ideen mit kurzer Beschreibung





Das ist meine Idee:

So kann sie konkret umgesetzt werden:



Das ist meine Idee:

So kann sie konkret umgesetzt werden:



Das ist meine Idee:

So kann sie konkret umgesetzt werden:



Das ist meine Idee:

So kann sie konkret umgesetzt werden:

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

5.4 Leitfaden Konsensmethode

Bevor die einzelnen Schritte der Konsensmethode des zweiten Bausteins erläutert werden, finden Sie hier zunächst eine tabellarische Übersicht aller Schritte sowie der Arbeitsmittel und Materialien/Medien.

Tabellarische Übersicht von Baustein II „Ideenentwicklung“				
Schritt		Zeit	Arbeitsmittel	Materialien/ Medien
2.1.1	PowerPoint vorbereiten			
2.1.2	Ausdrucke für Moderator/-in erstellen			
2.1.3	Informationsblätter ausdrucken			
2.1.4	Moderationskarten vorbereiten			
2.1.5	Erklärvideo zur Hutwechsellmethode anschauen			
2.1.6	Sitzungsraum vorbereiten			
2.2.1	Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen	2		1x MoKa 2.2.1 1x ppt Folie 2 1x Problemdefinition Baustein I
2.2.2	Thema vorstellen	1		1x MoKa 2.2.2
2.2.3	Ziel formulieren	1		1x MoKa 2.2.3
2.2.4	Einzelheiten des Fahrplans vorstellen	1		1x MoKa 2.2.4 1x ppt Folie 3
2.2.5	Checkliste	1		1x MoKa 2.2.5
2.2.6	Hutwechsellmethode erklären	10		1x MoKa 2.2.6 7x Info 2.2.6 1x Info 2.2.6a 1x ppt Folien 4-6
2.2.7	„Hutkarten“ austeilen	2		1x MoKa 2.2.7 1x Vo 2.2.7 1x ppt Folie 7
2.2.8	Hutwechsellmethode durchführen	55	1x Klemmbrett 1x Kugelschreiber	1x MoKa 2.2.8 1x Vo 2.2.7 15x Doku 2.2.8
2.2.9	Checkliste	1		1x MoKa 2.2.9
2.2.10	Den Ideenkatalog zusammenstellen	15		1x MoKa 2.2.10
2.2.11	Zuständigkeit „weitere Informationen“ festlegen	5		1x MoKa 2.2.11 1x Doku 2.2.11
2.2.12	Zusammenfassung der Sitzung	2		1x MoKa 2.2.12
2.2.13	Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen	2		1x MoKa 2.2.13 1x Text Bewertung der Ideen
2.2.14	Ausblick auf den nächsten Baustein geben	2		1x MoKa 2.2.14 1x ppt Folie 8
2.3.1	Ideenkatalog aufbereiten			1x Doku 2.2.8 1x Doku 2.2.11
2.3.2	Unterlagen verteilen			
2.3.3	Einen Termin für die Teamsitzung zu Baustein III vereinbaren			
		100		

Abkürzungen

AB = Arbeitsblatt, Doku = Dokumentationsvorlage, EF = Erklärfilm, Info = Informationsblatt, MoKa = Moderationskarte, ppt = PowerPoint, Vo = Vorlage

2.1 Vorbereitung der Teamsitzung in Baustein II

2.1.1 PowerPoint vorbereiten

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>PowerPoint: Bereiten Sie eine PowerPoint vor, indem Sie die Folien hier herunterladen.</p> <p>Weiteres: Sollte es nicht möglich sein, die PowerPoint zu projizieren, drucken Sie die Präsentation für alle Teilnehmenden aus und verteilen Sie diese zu Beginn der Sitzung.</p>		

2.1.2 Ausdrucke für Moderator/-in erstellen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Informationsblatt 2.2.6a „Hutwechsellmethode“ auf ein DIN A3-Blatt vergrößert farbig ausdrucken und kurz vor der Teamsitzung für alle Teilnehmenden gut sichtbar aufhängen. (Dieses Vorgehen empfiehlt sich auch, wenn Sie eine PowerPoint nutzen, da so die verschiedenen Hüte jederzeit sichtbar sind.)</p>	1x Info 2.2.6a	
<p>Die Vorlage 2.2.7 „Hutkarten“ auf dickem Papier (160g/qm) farbig ausdrucken und bereitlegen.</p>	1x Vo 2.2.7	
<p>Fünfzehn Exemplare der Dokumentationsvorlage 2.2.8 „Ergebnistabelle“ farbig ausdrucken, an ein Klemmbrett klemmen und mit einem Kugelschreiber bereitlegen.</p>	15x Doku 2.2.8 1x Klemmbrett 1x Kugelschreiber	
<p>Drucken Sie vier Exemplare der Dokumentationsvorlage 2.2.11 aus.</p>	4x Doku 2.2.11	
<p>Sofern nicht bereits vorhanden, erstellen Sie einen Ausdruck der Problemdefinition aus Baustein I.</p>	1x Problemdefinition	

2.1.3 Informationsblätter ausdrucken

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Für jeden Teilnehmenden je ein Exemplar des Informationsblatts 2.2.6 „Die sieben Hüte“ ausdrucken und bereitlegen.</p>	7x Info 2.2.6	

2.1.4 Moderationskarten vorbereiten

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>MoKa auf dickem DIN A4-Papier ausdrucken (160g/qm), in der Mitte teilen und bereitlegen.</p>	MoKa 1.2.1-1.2.16	

2.1.5 Erklärvideo zur Hutwechsellmethode anschauen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Schauen Sie sich als Moderator/-in unbedingt das Erklärvideo zur Hutwechsellmethode an. Dieses bietet Ihnen wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Teamsitzung. Wenn Sie möchten, können Sie den Erklärfilm auch in der Teamsitzung einsetzen. Prüfen Sie in diesem Fall, auf welche Folien Sie ggf. verzichten können.		

2.1.6 Sitzungsraum vorbereiten

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Achten Sie darauf, dass genügend Stühle im Raum vorhanden sind.		

2.2 Durchführung der Teamsitzung in Baustein II

2.2.1 Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
Sie geben einen ersten Überblick über den Verlauf der Teamsitzung von Baustein II, indem Sie mitteilen, wie Sie vorgehen, was Sie gemeinsam erreichen wollen und wie das Ergebnis aussehen soll. Das Thema der Teamsitzung ist die Entwicklung von Ideen zur Lösung des Problems, das in Baustein I festgelegt und beschrieben wurde. Nehmen Sie hierfür die Problemdefinition aus Baustein I zur Hand und gehen Sie diese kurz durch. So stellen Sie den Bezug zur letzten Teamsitzung her. Sollte es zu Unstimmigkeiten bei dem Verständnis des Problems kommen, bitten Sie einen anderen Teilnehmenden darum, das Problem zu erklären.	1x MoKa 2.2.1 1x ppt Folie 2 1x Problemdefinition Baustein I	2

2.2.2 Thema vorstellen

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
Wie Sie gemeinsam die Ideenerzeugung systematisch durchführen, erklären Sie in einem der folgenden Schritte.	1x MoKa 2.2.2	1

2.2.3 Ziel formulieren

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
Unter 2.2.1 haben Sie bereits den Ablauf der Sitzung vorgestellt. Nennen Sie nun das Ziel der Besprechung. Dieses ist, Ideen zur Lösung des definierten Problembereichs zu sammeln und aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Die Sitzung endet mit der Auswahl mehrerer Ideen, die in einem Katalog festgehalten werden.	1x MoKa 2.2.3	1

2.2.4 Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
Mithilfe einer Tagesordnung werden sämtliche Schritte der Besprechung für alle Teilnehmenden aufgezeigt. Stellen Sie die Tagesordnungspunkte kurz vor. Verwenden Sie hierfür die ppt-Folie 3.	1x MoKa 2.2.4 1x ppt Folie 3	1

2.2.5 Checkliste

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
Kontrollieren Sie mit Hilfe der Checkliste auf der MoKa 2.2.5, dass Sie bis hierhin alle wichtigen Schritte unternommen haben.	1x MoKa 2.2.5	1

2.2.6 Hutwechsellmethode erklären

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
<p>Teilen Sie das Informationsblatt <i>Info 2.2.6</i> aus und beginnen Sie Ihre Erklärungen anhand des Informationsblatts 2.2.6a, die Sie bereits in Ihrer Vorbereitung ausgedruckt und sichtbar aufgehängt haben. Weisen Sie darauf hin, dass die Informationsblätter dazu dienen, dass sich die Teilnehmenden Notizen machen können.</p> <p>Folgende Bestandteile sollte Ihre Erklärung aufweisen.</p> <ol style="list-style-type: none"> Die Hutwechsellmethode wird eingesetzt, um Ideen zu entwickeln und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Es gibt insgesamt sieben Hüte: Der <u>grüne</u> Hut steht für die Beschreibung einer Idee. Der <u>gelbe</u> Hut steht für Chancen und Vorteile, die sich aus der Idee ergeben können. Der <u>violette</u> Hut steht für Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden. Der <u>schwarze</u> Hut steht für Bedenken und Risiken. Der <u>rote</u> Hut steht für Emotionen, wie Hoffnungen, Ängste und Zweifel, die mit der Idee verbunden werden. Der <u>weiße</u> Hut steht für weitere Informationen, die für eine Umsetzung der Idee notwendig sind. Der <u>blaue</u> Hut steht für die Aufgabe, das Gesagte zu koordinieren und zu dokumentieren. Echte Hüte werden bei der späteren Durchführung der Methode ersetzt durch die entsprechenden „Hutkarten“ gemäß der Vorlage 2.2.7 Das Verfahren der Hutwechsellmethode ist wie folgt: Jeder Teilnehmende erhält eine „Hutkarte“. Der Moderator/die Moderatorin übernimmt immer den blauen Hut. Der grüne Hut beschreibt dann seine beste Idee, die er in der vorangegangenen Einzelarbeit entwickelt hat. Die anderen Hüte kommentieren nun der Reihe nach aus ihrer Perspektive. Es beginnt der gelbe Hut mit seinen Anmerkungen, dann folgen der violette, der schwarze, der rote und der weiße Hut. Nun besteht die Möglichkeit, dass die Teilnehmenden des Innovationsteams Ergänzungen machen und auch aus der Perspektive anderer Hüte kommentieren. Hierfür nehmen Sie die entsprechende „Hutkarte“ entgegen, damit offensichtlich wird, aus welcher Sicht gerade gesprochen wird. Eine Runde ist beendet, wenn alle Hüte einmal kommentiert haben und kein Teilnehmender mehr eine Ergänzung machen möchte. <u>Der blaue Hut (der Moderator/die Moderatorin) dokumentiert während des gesamten Prozesses alles Gesagte stichpunktartig auf der Ergebnistabelle (Doku 2.2.8).</u> Zum Ende einer 	<p>1x MoKa 2.2.6 1x ppt Folien 4-6 7x Info 2.2.6 1x Info 2.2.6a</p>	<p>10</p>

- Runde erhält jeder Teilnehmende seine „Hutkarte“ wieder zurück.
5. Im Anschluss geben die Teilnehmenden ihre „Hutkarte“ im Uhrzeigersinn weiter an den Sitznachbarn/die Sitznachbarin. Die beschriebene Ergebnistabelle wird zur Seite gelegt, so dass wieder ein unbeschriebenes Exemplar genutzt werden kann. Es beginnt im Anschluss eine neue Runde, indem wieder der grüne Hut seine Idee vorträgt.
 6. Wenn jedes Mitglied einmal jeden Hut „getragen“ hat, werden offene Runden eröffnet, in der jeder, der möchte, weitere Ideen vortragen kann. Hierfür erhält er die grüne „Hutkarte“. Die anderen Mitglieder werden darum gebeten, auch diese Ideen zu kommentieren. Sie erhalten hierfür eine „Hutkarte“ ihrer Wahl.

Erkundigen Sie sich, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben und stehen Sie für Rückfragen zur Verfügung.

Variation:

Wenn das Innovationsteam (inkl. Ihnen als Moderator/-in) aus weniger oder mehr als sieben Personen besteht, ergeben sich folgende Variationsmöglichkeiten:

Weniger als 7 Personen:

Als Moderator/-in übernehmen Sie während der gesamten Zeit die blaue „Hutkarte“ und dokumentieren das Gesagte. Die anderen Innovationsteammitglieder bekommen zunächst jeder eine Karte zugewiesen und kommentieren aus der entsprechenden Perspektive (Schritt 1). Danach werden die Karten eingesammelt und die übrigen Karten verteilt (Schritt 2). Die Runde ist beendet, wenn alle Hüte einmal kommentiert haben und kein Teilnehmender mehr eine Ergänzung machen möchte.

Als Moderator/-in achten Sie darauf, dass die Reihenfolge eingehalten wird: grün, gelb, violett, schwarz, rot, weiß.

Mehr als 7 Personen:

Als Moderator/-in übernehmen Sie während der gesamten Zeit die blaue „Hutkarte“ und dokumentieren das Gesagte. Sechs Teammitglieder erhalten jeweils eine „Hutkarte“. Der grüne Hut beschreibt seine beste Idee, die er in der vorangegangenen Einzelarbeit entwickelt hat. Die anderen Hüte kommentieren nun der Reihe nach aus ihrer Perspektive. Es beginnt der gelbe Hut mit seinen Anmerkungen, dann folgen der violette, der schwarze, der rote und der weiße Hut.

Ist dies abgeschlossen, erhalten die weiteren Personen jeweils eine Karte ihrer Wahl und können die vorgestellte Idee aus der jeweiligen Perspektive kommentieren. Die

Runde ist beendet, wenn alle Hüte einmal kommentiert haben und kein Teilnehmender mehr eine Ergänzung machen möchte.

2.2.7 „Hutkarten“ austeilen

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
Teilen Sie die „Hutkarten“ aus. Sie als Moderator/-in übernehmen während der gesamten Zeit den blauen Hut. Wegen der vorgesehenen Reihenfolge ist es am einfachsten, wenn Sie Ihrem Sitznachbarn/Ihrer Sitznachbarin links von Ihnen die Karte mit dem grünen Hut geben, dem folgenden Teilnehmenden des Innovationsteams den gelben Hut, dann den violetten, den schwarzen, den roten und den weißen Hut.	1x MoKa 2.2.7 1x ppt Folie 7 1x Vo 2.2.7	2

2.2.8 Hutwechsellmethode durchführen

Beschreibung	Materialien/Medien	Zeit
<p>Nehmen Sie auf Ihrem Stuhl Platz und nehmen Sie das Klemmbrett mit den Ergebnistabellen (<i>Doku 2.2.8</i>) und dem Kugelschreiber zur Hand.</p> <p>Bitten Sie Ihren linken Sitznachbarn bzw. Ihre Sitznachbarin mit der Karte für den grünen Hut seine/ihre beste Idee vorzutragen, die er/sie im Rahmen seiner/ihrer Einzelarbeit zur Lösung des in Baustein I definierten Problembereichs entwickelt hat.</p> <p>Wenn der grüne Hut seine Beschreibung beendet hat, bitten Sie den gelben Hut die vorgetragene Idee aus seiner Sicht zu kommentieren. Fordern Sie danach auch die anderen Hüte in der vorgesehenen Reihenfolge zu Anmerkungen auf. Die Reihenfolge ist: <i>gelb → violett → schwarz → rot → weiß.</i></p> <p>Erkundigen Sie sich nach diesen ersten Kommentaren danach, ob jemand aus dem Innovationsteam Ergänzungen aus der Sicht eines anderen Hutes machen möchte. Falls dies zutrifft, achten Sie darauf, dass der Teilnehmende die entsprechende „Hutkarte“ erhält. Auch Ihnen als Moderator/-in ist es möglich, eine andere „Hutkarte“ an sich zu nehmen und aus der jeweiligen Perspektive zu kommentieren.</p> <p>Ihre Aufgabe ist es, alles Gesagte stichpunktartig auf der Ergebnistabelle (<i>Doku 2.2.8</i>) festzuhalten.</p> <p>Wenn keine Ergänzungen mehr vorgenommen werden, beenden Sie diese erste Runde. Bedanken Sie sich für den Meinungsaustausch und bitten Sie darum, dass jeder Teilnehmende wieder seine ursprünglich zugewiesene „Hutkarte“ erhält. Fordern Sie dann die Teilnehmenden auf, ihre „Hutkarten“ im Uhrzeigersinn weiterzureichen. Sie</p>	<p>1x MoKa 2.2.8 1x Vo 2.2.7 15x Doku 2.2.8 1x Klemmbrett 1x Kugelschreiber</p>	55

als Moderator/-in behalten Ihre „Hutkarte“ mitsamt dem Klemmbrett und dem Kugelschreiber.

Eröffnen Sie eine neue Runde, indem Sie den grünen Hut erneut darum bitten, nun seine beste Idee vorzutragen. Zur Kommentierung und Ergänzung gehen Sie genauso vor wie in der ersten Runde.

Wiederholen Sie das Weiterreichen der Hüte und das Vorbringen und Kommentieren von Ideen so lange, bis jedes Mitglied des Innovationsteams einmal jeden Hut (mit Ausnahme des blauen Hutes) „getragen“ hat.

Erkundigen Sie sich im Anschluss, ob noch jemand weitere Ideen vortragen möchte. Wenn dies zutrifft, reichen Sie diesem Teammitglied die grüne „Hutkarte“. Fordern Sie dann die anderen Mitglieder des Innovationsteams in einer offenen Runde zu Kommentaren auf. Achten Sie dabei darauf, dass die Sprecher zu ihren Kommentaren passende Hutkarten aufnehmen und dass aus jeder Perspektive eine Anmerkung getroffen wird. Jeder Hut muss mindestens einmal sprechen. Ihre Aufgabe in dieser offenen Runde ist es, alles Gesagte auf der Ergebnistabelle (*Doku 2.2.8*) festzuhalten.

Eröffnen Sie so lange neue offene Runden, bis kein Teammitglied mehr seine Ideen vortragen möchte. Beenden Sie dann das Sammeln von Ideen.

Sollte außerhalb einer „offiziellen Runde“ eine Idee diskutiert werden, ist es Ihre Aufgabe als Moderator/-in auch hier alles Gesagte auf der Ergebnistabelle (*Doku 2.2.8*) festzuhalten.

2.2.9 Checkliste

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien/Medien</i>	<i>Zeit</i>
Kontrollieren Sie mit Hilfe der Checkliste auf der <i>MoKa 2.2.9</i> , dass Sie bis hierhin alle wichtigen Schritte unternommen haben.	1x <i>MoKa 2.2.9</i>	1

2.2.10 Den Ideenkatalog zusammenstellen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien/Medien</i>	<i>Zeit</i>
Nachdem das Sammeln und Besprechen der Ideen abgeschlossen ist, geht es nun darum, einen Ideenkatalog zusammenzustellen. In den Ideenkatalog sollten nur die Ideen aufgenommen werden, die nach Meinung des Innovationsteams auch aufgenommen werden sollen.	1x <i>MoKa 2.2.10</i>	15

Nehmen Sie alle ausgefüllten Ergebnistabellen zur Hand. Stellen Sie die erste Idee noch einmal kurz in ihren Grundzügen vor. Stellen Sie auch kurz dar, was die Kommentare

der anderen Hüte beinhalteten. Fordern Sie dann die Teilnehmenden dazu auf, sich per Handzeichen zu melden, wenn sie einer Aufnahme der Idee in den Ideenkatalog zustimmen. Stimmt die Mehrheit des Teams einer Aufnahme zu, wird die Idee dem Katalog hinzugefügt.

Wiederholen Sie dieses Verfahren für jede ausgefüllte Ergebnistabelle, also für jede vorgetragene Idee.

Achten Sie bei der Durchführung dieses Schritts darauf, dass die Ideen nicht ausgiebig bewertet werden. Die Entscheidung für oder gegen eine Aufnahme in den Ideenkatalog sollte eher spontan und „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden. Es soll also keine Diskussion über Pro und Contra zwischen den Mitgliedern des Innovationsteams aufkommen. Unterbinden Sie also Diskussionen und geben Sie den Hinweis, dass eine systematische Bewertung der Ideen Gegenstand von Baustein III ist.

Legen Sie alle Ergebnistabellen mit den Ideen, die das Innovationsteam in den Ideenkatalog aufnehmen möchte, gut sichtbar in die Mitte des Stuhlkreises. Alle Ideen in der Mitte bilden zusammen den Ideenkatalog.

Die Ergebnistabellen der Ideen, die vom Innovationsteam nicht in den Baustein III mitgenommen werden möchten, sollten Sie nicht entsorgen, sondern zur Seite legen und später ablegen. Sie können für andere Innovationsvorhaben eventuell noch nützlich sein.

2.2.11 Zuständigkeit „weitere Informationen“ festlegen

Beschreibung		Materialien/Medien	Zeit
Nehmen Sie den Ideenkatalog zur Hand. Lesen Sie vor, was bei den jeweiligen Ideen im Feld „weitere Informationen“ steht und lassen Sie diskutieren, ob die Informationen bereits eingeholt werden können. Sollte dies der Fall sein, lassen Sie im Team einen Verantwortlichen festlegen und tragen Sie die Zuständigkeit in die Doku 2.2.11 ein. Wiederholen Sie dieses Verfahren für jede vorgetragene Idee.	1x 1x	MoKa 2.2.11 Doku 2.2.11	5

2.2.12 Zusammenfassung der Sitzung

Beschreibung		Materialien / Medien	Zeit
Fassen Sie für alle Teilnehmenden noch einmal kurz zusammen, was das Ergebnis der heutigen Veranstaltung ist.	1x	MoKa 2.2.12	2

2.2.13 Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen

Beschreibung		Materialien / Medien	Zeit
Stellen Sie kurz die Materialien der Einzelaufgabe für den nächsten Baustein vor. Informationen zur Arbeit mit der Individualmethode finden Sie in Abschnitt 6.2.	1x 1x	MoKa 2.2.13 Text Bewertung der Ideen	2

2.2.14 Ausblick auf den nächsten Baustein geben

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Geben Sie einen Ausblick auf das nächste Treffen. Zeigen Sie auf, was mit dem Ergebnis des heutigen Treffens geschehen wird.	1x MoKa 2.2.14 1x ppt Folie 8	2

2.3 Nachbereitung der Teamsitzung von Baustein II

2.3.1 Ideenkatalog aufbereiten

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Tippen Sie die Ergebnistabellen der ausgewählten Ideen in ein Textverarbeitungsprogramm ab und lassen Sie den Ideenkatalog den Mitgliedern des Innovationsteams zukommen. Übernehmen Sie außerdem eine Kurzbeschreibung der Idee sowie die zu recherchierenden weiteren Informationen mit dem/der Verantwortlichen auf die Dokumentationsvorlage 2.2.11.</p>	<p>Doku 2.2.8 Doku 2.2.11</p>	

2.3.2 Unterlagen verteilen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Lassen Sie den Mitgliedern des Innovationsteams umgehend die Unterlagen für die Einzelarbeitsphase von Baustein III zukommen.</p>		

2.3.3 Einen Termin für die Teamsitzung zu Baustein III vereinbaren

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Beginn Sie bereits jetzt mit den Vorbereitungen für die dritte Teamsitzung im Rahmen von Baustein III.</p> <p>Vereinbaren Sie mit den Mitgliedern des Innovationsteams einen konkreten Termin. Denken Sie bei der Terminvereinbarung daran, dass die Teilnehmenden zunächst etwas in Einzelarbeit vorbereiten müssen. Lassen Sie als Richtwert zwischen den Teamsitzungen ca. 2 bis 4 Wochen verstreichen. Setzen Sie den Mitgliedern des Innovationsteams konkrete Fristen für die Bearbeitung der Einzelaufgaben. Nennen Sie Ort und Uhrzeit der nächsten Sitzung.</p>		

5.5 Materialien zur Konsensmethode

Nachfolgend finden Sie alle erforderlichen Materialien für die Konsensmethode. Hinweise, welches Dokument Sie in welcher Anzahl benötigen, finden Sie im Leitfaden (siehe Abschnitt 5.4).

MoKa 2.2.1

Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen

Liebe Teammitglieder,

ich freue mich, dass wir uns für den zweiten Baustein „Ideenentwicklung“ zusammengefunden haben. Sie haben zur Vorbereitung dieser Sitzung bereits erste Ideen entwickelt und kurz beschrieben.

Nutzen Sie ppt-Folie 2!

In der heutigen Sitzung wollen wir diese Ergebnisse sammeln, aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten und Ideen zusammenstellen, um unser Problemfeld aus Baustein I bearbeiten zu können. Zur Erinnerung, unser ausgewähltes Problemfeld ist ja [Problemdefinition aus Baustein I zur Hand nehmen und nochmal kurz durchgehen].

MoKa 2.2.2

Thema vorstellen

Wir wollen uns heute gemeinsam die von Ihnen entwickelten Ideen vornehmen, diskutieren und weiterentwickeln. Dies machen wir mithilfe der Hutwechsellmethode. Wie genau diese Methode funktioniert werde ich Ihnen gleich noch näher erläutern.

MoKa 2.2.3

Ziel formulieren

Kern der Hutwechsellmethode ist es, unterschiedliche **Perspektiven** auf eine Idee einzunehmen. Dadurch erhalten wir einen weiten Blick auf alle wichtigen Facetten der Idee. Auf dieser Grundlage werden wir schließlich einen **Ideenkatalog** zusammenstellen. Dieser Katalog wird alle Ideen beinhalten, die aus Ihrer Sicht geeignet erscheinen, um unser Problemfeld erfolgreich zu bearbeiten.

MoKa 2.2.4

Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Nutzen Sie ppt-Folie 3!

Um dieses Ziel zu erreichen,

- werden wir zunächst die Hutwechsellmethode als **Technik** für das Finden und Entwickeln von Ideen zur Problemlösung kennenlernen,
- dann gemeinsam Ideen weiterentwickeln und aus unterschiedlichen **Perspektiven** beleuchten, indem wir die Hutwechsellmethode anwenden,
- und danach die besten Ideen für den nächsten Schritt auswählen und dadurch einen **Ideenkatalog** zusammenstellen.

Zum Abschluss gebe ich Ihnen einen Ausblick auf den **nächsten Schritt**. Die Sitzung wird insgesamt etwa **90 Minuten** dauern.

MoKa 2.2.5

Checkliste

Habe ich bis zu dieser Stelle:

- die Teilnehmenden der Teamsitzung begrüßt?
- an die vorangegangene Einzelarbeit angeknüpft?
- das Thema vorgestellt?
- das Ziel der heutigen Teamsitzung formuliert?
- den Fahrplan vorgestellt?

MoKa 2.2.6 (1. Teil)

Hutwechsellmethode erklären

Teilen Sie das Informationsblatt 2.2.6 aus!

Nutzen Sie für die Erklärung das Informationsblatt 2.2.6a (Ausdruck A3) oder ppt-Folie 4!

Die Hutwechsellmethode wird eingesetzt, um Ideen zu entwickeln und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Die verschiedenen Perspektiven werden hier durch die **verschiedenen Farben** symbolisiert. Jede Perspektive wird eingenommen, indem man sich quasi einen „Hut aufsetzt“ und dann nur noch aus der Sicht des Hutes sprechen darf. Insgesamt gibt es sieben Hüte:

Nutzen Sie für die Erklärung ppt-Folie 5!

- Der **grüne** Hut übernimmt das kreative Denken und trägt eine Idee vor. Er darf alles sagen, was zu seiner Idee gehört – unabhängig davon wie unrealistisch seine Idee ist.
- Der **gelbe** Hut ist optimistisch und äußert positive Aspekte aus sachlicher Sicht. Er steht also für Chancen und Vorteile, die sich aus der Idee ergeben können.

MoKa 2.2.6 (2. Teil)

Hutwechsellmethode erklären

- Der violette Hut überlegt, wie die Auszubildenden als künftige Fachkräfte an der Umsetzung der Idee mitwirken können. Er steht also für die Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden.
- Der schwarze Hut ist kritisch und vorsichtig. Er äußert aus sachlicher Sicht die negativen Aspekte einer Idee. Er steht demnach für Bedenken und Risiken.
- Der rote Hut steht für Emotionen wie Hoffnungen, Ängste und Zweifel. Der rote Hut muss bei seinen Kommentaren also nicht sachlich bleiben, sondern darf Gefühle äußern.
- Der weiße Hut steht für Zahlen und Daten, die für eine Umsetzung der Idee noch wichtig sind, aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vorliegen.
- Der blaue Hut steht für die Organisation der Ideenfindung. Seine Aufgabe ist es, das Gesagte zu dokumentieren. Diese Rolle werde ich die gesamte Zeit übernehmen.

MoKa 2.2.6 (3. Teil)

Hutwechsellmethode erklären

Selbstverständlich werden wir uns gleich bei der Durchführung der Hutwechsellmethode keine echten bunten Hüte aufsetzen. Stattdessen habe ich „Hutkarten“ vorbereitet, die ich gleich austeilen werde. Zuvor erkläre ich Ihnen aber noch, wie das genaue Verfahren abläuft:

Nutzen Sie für die Erklärung ppt-Folie 6!

Jeder von Ihnen erhält gleich eine „Hutkarte“. Der grüne Hut beschreibt dann seine beste Idee, die er in der vorangegangenen Einzelarbeit entwickelt hat. Die anderen Hüte kommentieren im Anschluss aus ihrer je eigenen Perspektive. Das Kommentieren geschieht dabei reihum: Es beginnt der gelbe Hut mit seinen Anmerkungen, dann folgen der violette, der schwarze, der rote und der weiße Hut.

Wenn aus jeder Perspektive einmal etwas geäußert wurde, besteht für Sie alle die Möglichkeit auch aus der Perspektive anderer Hüte zu kommentieren. Nehmen Sie hierfür bitte die jeweilige „Hutkarte“ entgegen, damit offensichtlich ist, aus welcher Sichtweise Sie sprechen.

MoKa 2.2.6 (4. Teil)

Hutwechsellmethode erklären

Eine Runde ist dann beendet, wenn alle Hüte einmal kommentiert haben und kein Teilnehmer mehr Ergänzungen machen möchte.

Ich werde während der gesamten Zeit das Gesagte **dokumentieren**.

Bevor eine neue Runde starten kann, nimmt jeder wieder seine zu Beginn der Runde ausgeteilte „Hutkarte“ entgegen. Er reicht sie dann im **Uhrzeigersinn** weiter.

MoKa 2.2.6 (5. Teil)

Hutwechsellmethode erklären

Wenn alle Karten weitergegeben wurden, startet eine **neue Runde**. Es beginnt also wieder der grüne Hut mit dem Vortragen seiner Idee. Die anderen Hüte kommentieren wieder in der vorgesehenen Reihenfolge: gelb, violett, schwarz, rot und weiß.

Wenn jeder von Ihnen einmal jeden Hut getragen hat, werde ich noch **offene Runden** eröffnen. Vielleicht hat ja jemand von Ihnen mehr als eine gute Idee mitgebracht. Damit diese nicht untergehen, haben wir dann noch Gelegenheit, uns auch diese noch in Ruhe anzuhören. Es wäre ja schade, wenn diese Ideen unberücksichtigt blieben. Wie diese offenen Runden funktionieren, erkläre ich Ihnen später. Auch wie wir letztendlich den Ideenkatalog zusammenstellen, erkläre ich Ihnen, wenn wir an diesem Punkt angelangt sind.

Erkundigen Sie sich, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben! Geben Sie gegebenenfalls weitere Erklärungen!

MoKa 2.2.7

„Hutkarten“ austeilen

Nutzen Sie ppt-Folie 7!

Ich **teile** Ihnen jetzt die „**Hutkarten**“ aus. Wie angekündigt übernehme ich immer den blauen Hut. Es startet gleich der grüne Hut, dann folgen der gelbe, der violette, der schwarze, der rote und der weiße Hut.

Teilen Sie die „Hutkarten“ (Vo 2.2.7) aus!

Zusammenfassung: Bedeutung der Hutkarten

Grün: Beschreibung der Idee

Gelb: Chancen und Vorteile

Violett: Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden

Schwarz: Bedenken und Risiken

Rot: Emotionen (Hoffnungen, Ängste, Zweifel etc.)

Weiß: weitere benötigte Informationen

MoKa 2.2.8 (1. Teil)

Hutwechsellmethode durchführen

Nehmen Sie das Klemmbrett mit den vorbereiteten Ergebnistabellen (Doku 2.2.8) zur Hand! Denken Sie daran, alles Gesagte stichpunktartig auf der Doku 2.2.8 festzuhalten!

Wir kommen nun zur **ersten Runde**. Ich bitte den **grünen Hut** darum, seine beste Idee vorzutragen, die er im Rahmen der Einzelarbeit entwickelt hat.

Warten, bis der grüne Hut fertig ist mit seiner Beschreibung!

Vielen Dank für diese Idee. Ich möchte nun die **anderen Hüte** um **Stellungnahmen** bitten.

Bitten Sie die anderen Hüte in der vorgesehenen Reihenfolge um Anmerkungen und Kommentare. Die Reihenfolge ist: gelb, violett, schwarz, rot, weiß!

Ich danke Ihnen für die Kommentare. Welche **Ergänzungen** gibt es noch zu machen. Wer möchte noch Kommentare aus Sicht eines anderen Huts machen?

*Achten Sie darauf, dass die entsprechende „Hutkarte“ entgegengenommen wird!
Wenn keine Ergänzungen mehr gemacht werden möchten, beenden Sie die erste Runde!*

MoKa 2.2.8 (2. Teil)

Hutwechsellmethode durchführen

Vielen Dank für diesen Meinungs austausch. Bitte nehmen Sie alle wieder die „Hutkarten“ zur Hand, die Ihnen am Anfang dieser Runde ausgeteilt wurden. Ich möchte nun die nächste Runde eröffnen, indem wir nun zunächst die „Hutkarten“ im **Uhrzeigersinn** weiterreichen.

Warten, bis alle „Hutkarten“ weitergereicht wurden!

Jeder hat nun einen neuen Hut erhalten. Ich bitte nun den **grünen Hut** wieder, seine beste Idee vorzutragen.

Warten, bis der grüne Hut fertig ist mit seiner Beschreibung!

Wiederholen Sie das Verfahren aus Ideenbeschreibung, Kommentierung und Ergänzungen, bis jeder einmal jeden Hut getragen hat!

MoKa 2.2.8 (3. Teil)

Hutwechsellmethode durchführen

Jeder hat nun mindestens einmal jeden Hut „getragen“. Ich möchte nun **offene Runden** eröffnen, damit wir noch weitere gute Ideen besprechen können. Wer möchte gerne noch eine **weitere Idee** vortragen?

Wenn sich ein Teilnehmer meldet, geben Sie ihm die grüne „Hutkarte“.

Vielen Dank für diese Idee. Wer möchte hierzu **Anmerkungen** machen?

Achten Sie darauf, dass die Sprecher zu ihren Kommentaren passende „Hutkarten“ nehmen und dass aus jeder Perspektive mindestens eine Anmerkung getroffen wird! Jeder Hut muss also mindestens einmal sprechen.

Ihre Aufgabe als Moderator/-in ist die Dokumentation (blauer Hut).

Eröffnen Sie so lange neue offene Runden, bis kein Teammitglied mehr neue Ideen vortragen möchte! Beenden Sie dann das Sammeln von Ideen!

MoKa 2.2.9

Checkliste

Habe ich bis zu dieser Stelle:

- die Hutwechsellmethode erklärt?
- von jedem Teilnehmenden mindestens eine Ideenbeschreibung gehört?
- das Sammeln von Ideen durch offene Runden erweitert und abgeschlossen?

MoKa 2.2.10 (1. Teil)

Ideenkatalog zusammenstellen

Wir haben nun viele Ideen gehört und gesammelt. Nun geht es darum, einen **Ideenkatalog** zusammenzustellen. In den Katalog werden wir nur die Ideen aufnehmen, die nach Ihrer Meinung auch aufgenommen werden sollten.

Nehmen Sie bitte alle ausgefüllten Ergebnistabellen zur Hand!

Ich **präsentiere** Ihnen gleich noch einmal ganz kurz die verschiedenen Ideen mit den entsprechenden Kommentaren. Ich werde Sie dann bitten, sich per **Handzeichen** zu melden, wer dafür ist, dass diese Idee in den Ideenkatalog aufgenommen wird. Stimmt die Mehrheit unseres Innovationsteams zu, gilt die Idee als aufgenommen.

Ich bitte Sie darum, **keine Diskussionen** zu starten. Die Entscheidung für oder gegen eine Idee sollte eher spontan und „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden. Eine systematische Bewertung der Ideen wird in der nächsten Teamsitzung vorgenommen.

MoKa 2.2.10 (2. Teil)

Ideenkatalog zusammenstellen

Tragen Sie nun die erste Idee mit den Kommentaren kurz vor! Lassen Sie danach abstimmen, wer einer Aufnahme dieser Idee in den Katalog zustimmt!

Wenden Sie dasselbe Verfahren auch bei den anderen Ideen an!

Legen Sie alle Ideen bzw. deren Ergebnistabellen, die das Innovationsteam in den Katalog aufnehmen möchte, in die Mitte des Stuhlkreises! Die übrigen Ideen sollten Sie zur Seite legen und im Anschluss an die Sitzung ablegen!

Unterbinden Sie dabei Diskussionen. Machen Sie gegebenenfalls noch einmal darauf aufmerksam, dass eine ausführliche Bewertung der Ideen im nächsten Baustein vorgenommen wird!

MoKa 2.2.11

Zuständigkeit „weitere Informationen“ festlegen

Nutzen Sie ppt-Folie 8 und halten Sie die Ergebnisse auf der Dokumentationsvorlage Doku 2.2.11 fest!

Wir haben nun einen Ideenkatalog erstellt, in dem alle Ideen enthalten sind, die Sie weiterverfolgen möchten. Zu den einzelnen Ideen haben Sie mit dem weißen Hut formuliert, welche **weiteren Informationen Sie benötigen**. Diese Aspekte können eine wichtige Grundlage für die Bewertung der Ideen sein. Daher lassen Sie uns diese noch einmal durchgehen. Sofern die Informationen bereits **vor einer Durchführung** der Idee zu einzuholen sind, werden wir gleich eine **Zuständigkeit für die Klärung** vereinbaren. Die Ergebnisse werden dann zu **Beginn der nächsten Teamsitzung** vorgestellt, damit sie in die Bewertung mit einfließen können.

Gehen Sie die einzelnen Ideen durch, besprechen Sie, ob die benötigten Informationen bereits vor der Realisierung einzuholen sind und notieren Sie, wer zuständig ist.

Ich habe jetzt alle Verantwortlichen notiert. Die Ergebnisse werde ich Ihnen auf dem Ideenkatalog mit angeben.

MoKa 2.2.12

Zusammenfassung der Sitzung

Wir sind nun am Ende der Sitzung angekommen. Ich **fasse kurz zusammen**, was wir gemeinsam erarbeitet haben: Wir haben die von Ihnen entwickelten Ideen gesammelt und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und weiterentwickelt.

Im Anschluss haben wir einen **Ideenkatalog** zusammengestellt, der alle Ideen enthält, die Sie für geeignet halten, um unser Problemfeld [*ausgewähltes Problem aus Baustein 1 nennen*] erfolgreich zu bearbeiten.

Nutzen Sie ppt-Folie 9!

Eine gute Ausgangsbasis haben wir damit schon erreicht.

MoKa 2.2.13

Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen

Im nächsten Schritt geht es nun darum, diese Ideen zu **bewerten**. Hierfür erhalten Sie einen Text zu Kriterien einer nachhaltigkeitsorientierten Idee. Diese werden Ihnen jeweils kurz mit einer Leitfrage vorgestellt. Ihre Aufgabe ist es dann zu bewerten, was für bzw. gegen die Erfüllung der Kriterien spricht. Hierfür steht Ihnen eine Tabelle zur Verfügung.

Ausblick auf den nächsten Baustein geben

Nutzen Sie ppt-Folie 9!

Die entsprechenden Unterlagen lasse ich Ihnen zukommen. Bitte bringen Sie Ihre ausgefüllten Unterlagen zur nächsten Sitzung mit. In diesem Treffen werden wir Ihre **Ergebnisse** dann **zusammentragen** und ein Netzdiagramm zur Visualisierung erstellen.

Ich **bedanke** mich für die gute Mitarbeit.

HERZLICH WILLKOMMEN
zur Teamsitzung
2. Baustein „Ideenentwicklung“

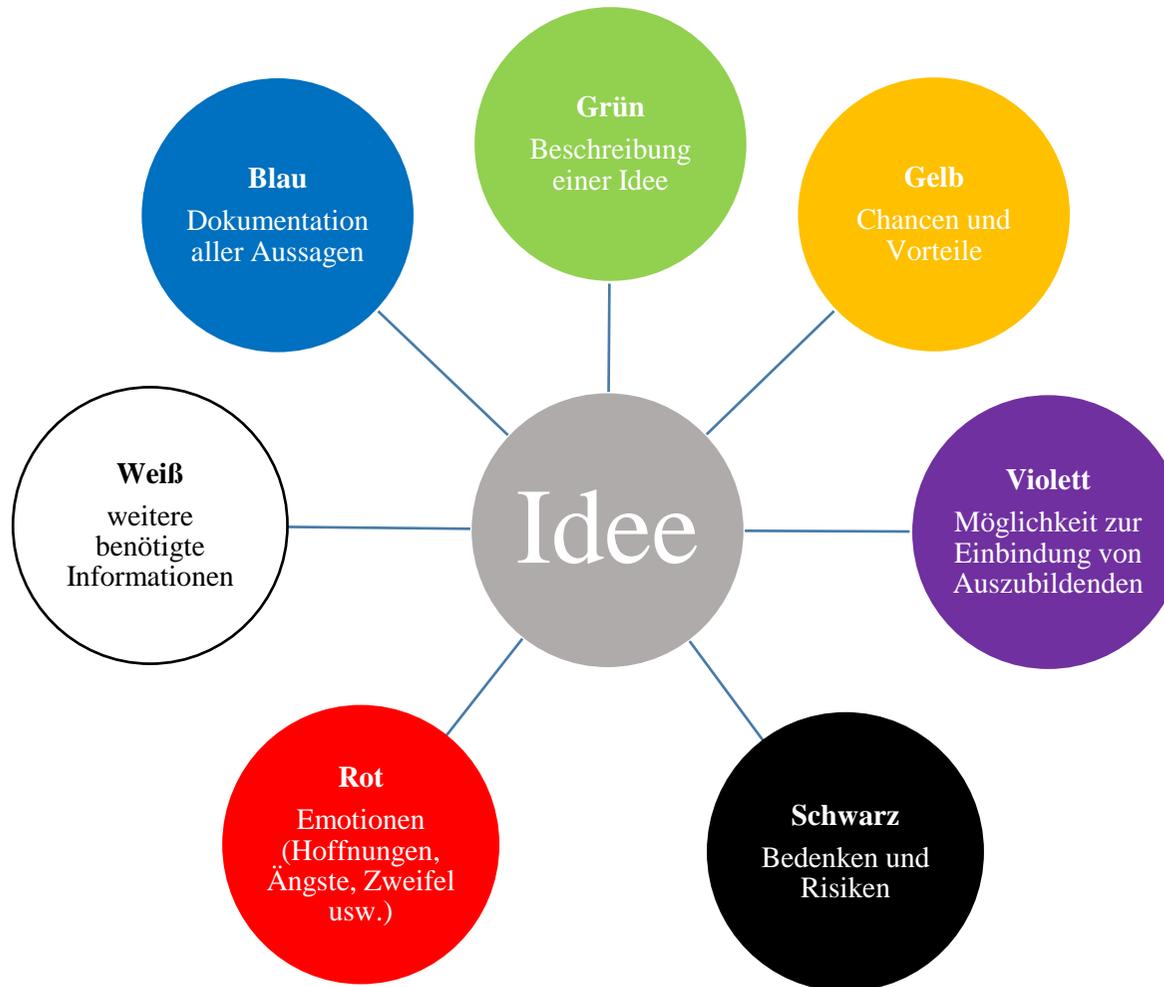
InnoNE
Innovationsprojekte und Innovationskompetenz für eine Nachhaltige Entwicklung

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg: Prof. Dr. Karin Rebmann
Regina Gebhardt, M. Ed.

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg: Prof. Dr. Tobias Schlömer
Susanne Heubischl, M. A.

Die PowerPoint-Präsentation zu Baustein II steht [hier](#) zum Download bereit.





Der grüne Hut übernimmt das kreative Denken. Er sucht nach neuen Ideen und Alternativen und denkt über das hinaus, was bereits getan oder angedacht ist. Er darf alles formulieren, was zu seiner Idee gehört, unabhängig davon, wie verrückt oder unrealistisch die Ideen sind. Seine Aufgabe ist somit die **Nennung neuer Ideen**.



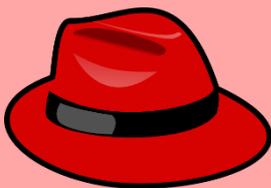
Der gelbe Hut ist optimistisch und sucht nach Umsetzungsmöglichkeiten. Er hat die Aufgabe, Pluspunkte und positive Aspekte aus sachlicher Perspektive zu finden, die mit der Umsetzung der Idee verbunden sind. Seine Aufgabe ist also die **Nennung von Chancen und Vorteilen**.



Der violette Hut stellt die Perspektive der Auszubildenden dar. Er stellt Überlegungen an, wie die Auszubildenden bei der Bewertung und Auswahl von Ideen sowie deren Umsetzung mitwirken können. Seine Aufgabe ist folglich die **Nennung von Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden** bei der Umsetzung der Idee.



Der schwarze Hut steht für das kritische Denken, die Vorsicht und die Fehlervorbeugung. Er findet die objektiv negativen Aspekte eines Problems. Dazu äußert er alle sachlichen Argumente, die gegen die Umsetzung der Idee sprechen. Seine Aufgabe ist demnach die **Nennung von Bedenken und Risiken**.



Der rote Hut steht für Emotionen wie Hoffnungen, Ängste, Zweifel usw. Wer den roten Hut aufsetzt, kann alles äußern, was er fühlt, unabhängig davon, wie klar er es artikulieren kann, und ohne sich rechtfertigen zu müssen. Seine Aufgabe ist also die **Nennung emotionaler Aspekte**.



Der weiße Hut steht für Zahlen, Daten, Fakten und Informationen, die wichtig zur Umsetzung einer Idee sind, aber noch nicht vorliegen. Seine Aufgabe ist also die **Nennung aller Informationsquellen**, die für eine begründete Bewertung einer Idee **noch benötigt** werden.



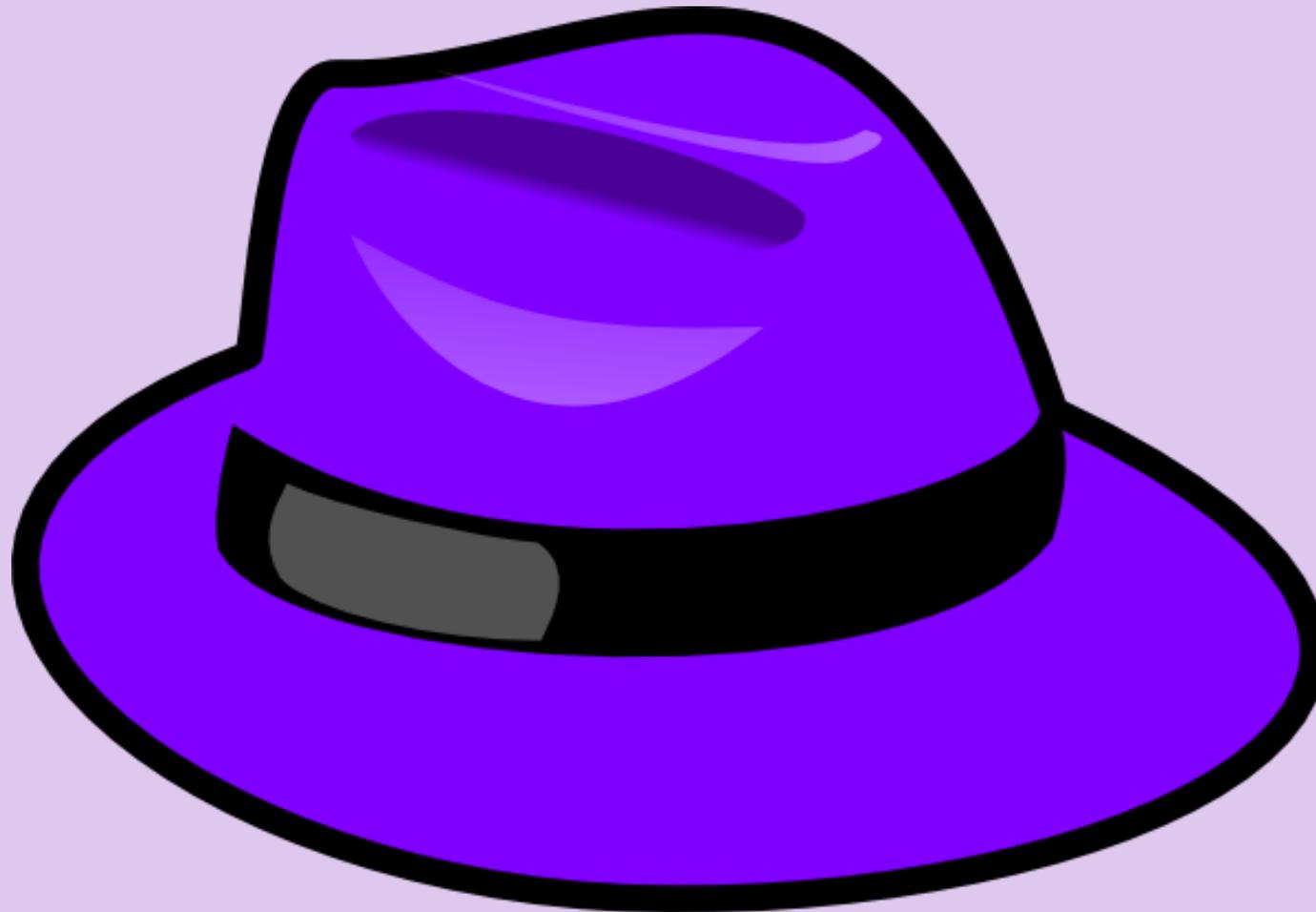
Der blaue Hut steht für die Kontrolle und für die Organisation des gesamten Ideenfindungsprozesses. Er überblickt das Ganze und fasst Ergebnisse zusammen. Seine Aufgabe ist damit die **Dokumentation der Ideen und Kommentare**.



Beschreibung der Idee



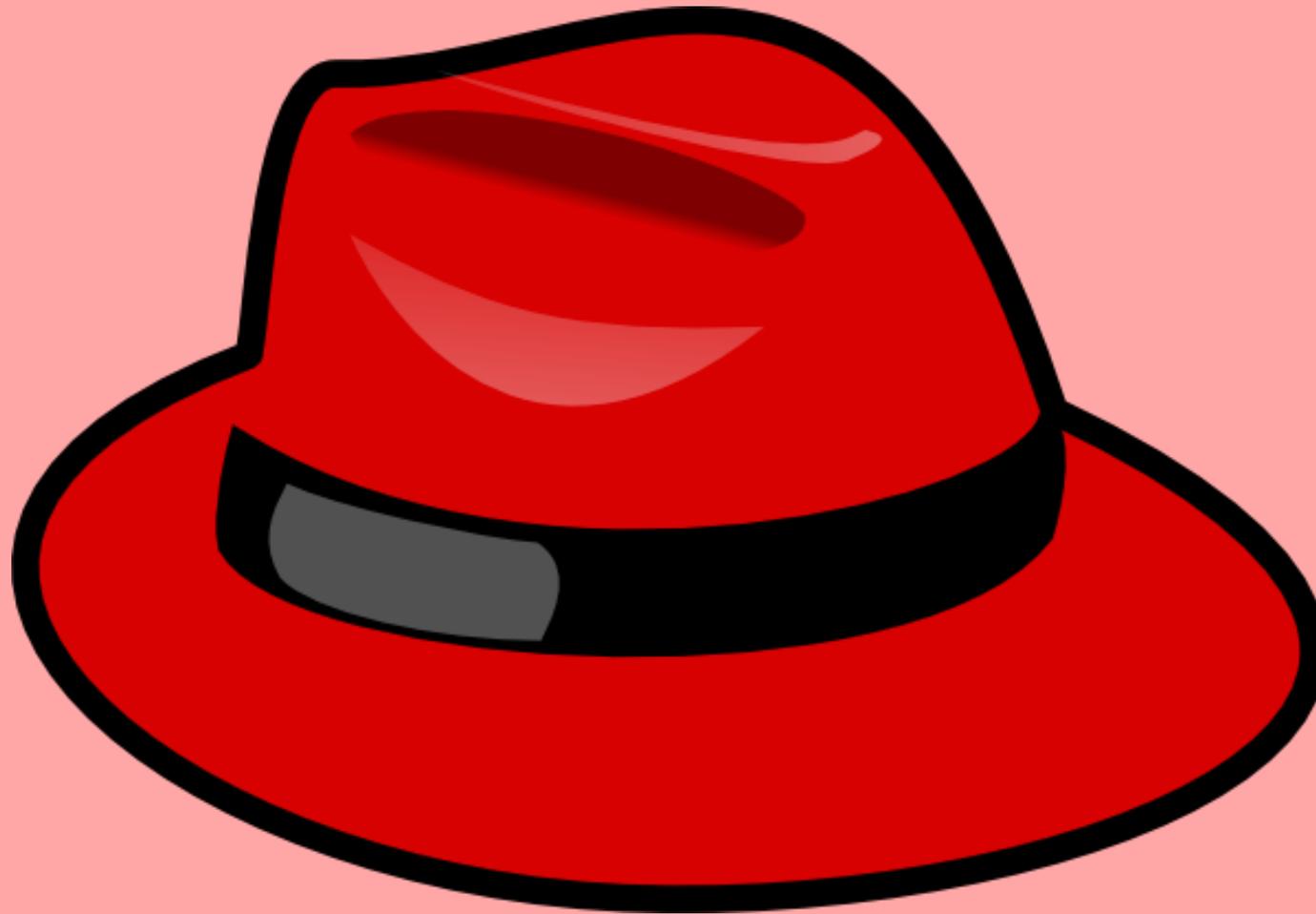
Chancen und Vorteile



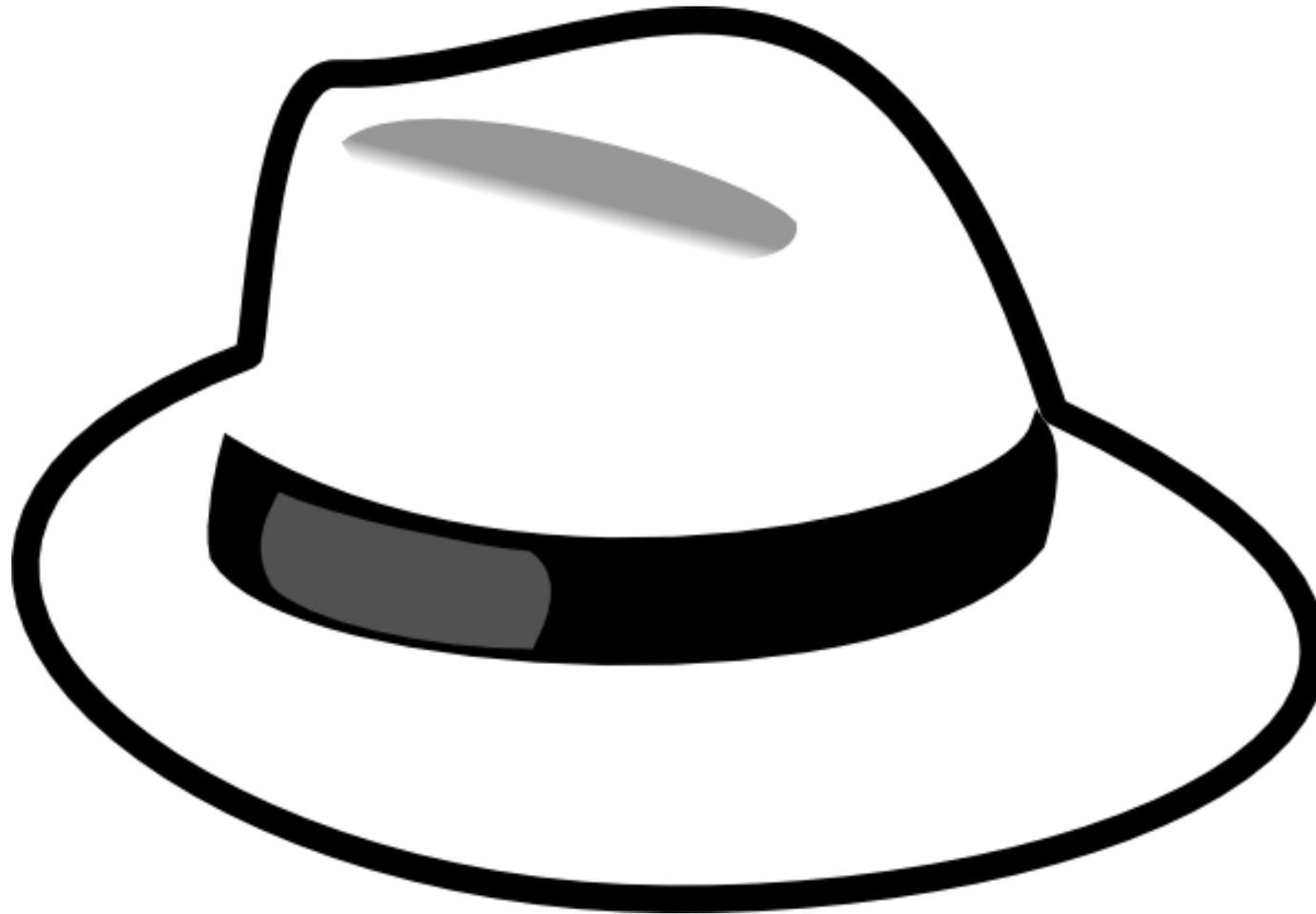
Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden



Bedenken und Risiken



Emotionen
(Hoffnungen, Ängste, Zweifel usw.)



Weitere benötigte Informationen

 Beschreibung der Idee	
 Chancen und Vorteile	
 Möglichkeit zur Ein- bindung von Auszubildenden	
 Bedenken und Risiken	
 Emotionen (Hoff- nungen, Ängste, Zweifel usw.)	
 Weitere benötigte Informationen	

Ideenkatalog

Idee ___:

Hier eine Kurzzusammenfassung der Idee eintragen

Weitere Informationen:

Zu klären durch:

Weitere Information benennen

Verantwortlichen eintragen

Idee ___:

Hier eine Kurzzusammenfassung der Idee eintragen

Weitere Informationen:

Zu klären durch:

Weitere Information benennen

Verantwortlichen eintragen

Idee ___:

Hier eine Kurzzusammenfassung der Idee eintragen

Weitere Informationen:

Zu klären durch:

Weitere Information benennen

Verantwortlichen eintragen

Idee ___:

Hier eine Kurzzusammenfassung der Idee eintragen

Weitere Informationen:

Zu klären durch:

Weitere Information benennen

Verantwortlichen eintragen

Die **Details zu den jeweiligen Ideen** finden Sie auf den folgenden Seiten.

6 Baustein III

6.1 Was erwartet Sie in Baustein III

Nach der Erstellung eines Ideenkatalogs in Baustein II werden nun die identifizierten Ideen bewertet. Es gilt diejenige Idee auszuwählen, die am besten geeignet ist, das von Ihnen zu Beginn des Projekts festgestellte „Problem“ zu lösen. Es ist also der Vorschlag zu ermitteln, der die größten Chancen und die geringsten Risiken für Ihr Unternehmen bietet und sich möglichst leicht umsetzen lässt.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden zunächst die Mitglieder des Innovationsteams jeder für sich mit Hilfe eines Leittextes eine Bewertung der Ideen vornehmen (Individualmethode). Es geht hier um die Ermittlung von Stärken und Schwächen. Dabei unterstützen Kriterien. Diese berücksichtigen, in welchem Ausmaß eine Idee zum nachhaltigen Wirtschaften in Ihrem Unternehmen beiträgt, welcher Nutzen für die Kunden mit dem Vorschlag verbunden ist und wie leicht sich die Idee verwirklichen lässt.

Die Auseinandersetzung mit den Ideen in der Einzelarbeit dient als Vorbereitung für die Teamsitzung zur endgültigen Auswahl einer Idee (Konsensmethode). In der Teamsitzung wird hierzu zunächst diskutiert, welche Stärken und Schwächen die einzelnen Teammitglieder bei den einzelnen Ideen erkennen. Diese Vorgehensweise schafft einen umfassenden Blick auf die Vorschläge und ein gemeinsames Verständnis. Auf dieser Grundlage kommt es sodann zur Bewertung der Ideen mittels eines Netzdiagramms. Ein Netzdiagramm dient der Veranschaulichung der Stärken und Schwächen und dem direkten Vergleich der Ideen. Es ist so möglich, die „beste“ Idee auszuwählen. Zum Abschluss der Sitzung fertigt das Team eine Ideenbeschreibung an, die ähnlich der Problembeschreibung von Baustein I eine ausführliche Beschreibung der gewählten Idee darstellt. Die Ideenbeschreibung klärt, was konkret zu realisieren ist.

6.2 Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode

Die Teammitglieder erhalten in dieser Individualmethode einen Leittext, in dem sechs Kriterien einer nachhaltigkeitsorientierten Idee vorgestellt werden.

Wie auch schon in der Individualaufgabe des zweiten Bausteins sollen sich die Teammitglieder vergegenwärtigen, welchen Problembereich Sie als Team für die weitere Arbeit festgelegt haben.

Jedes Kriterium wird in dem Text kurz beschrieben und es wird eine Leitfrage des Kriteriums formuliert.

In die Tabelle soll zunächst die Idee eingetragen werden. Daraufhin soll zu jedem Kriterium überlegt werden, inwieweit die Idee dabei hilft, dieses Kriterium zu erfüllen bzw. was dagegenspricht.

Wichtig ist, dass alle Teammitglieder ihre ausgefüllte Tabelle zur nächsten Sitzung mitbringen. Diese bildet die Grundlage für die Arbeit in der Teamsitzung.

6.3 Materialien zur Individualmethode

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie die Individualaufgabe zum Ausdruck für alle Teammitglieder. Die Tabelle ist auf 10 Ideen (zwei Ideen pro Seite) ausgelegt. Sollten Sie in Ihrem Team mehr bzw. weniger Ideen in den Ideenkatalog aufgenommen haben, passen Sie die Ausdrücke entsprechend an.

Baustein III: Ideenbewertung

Bitte machen Sie sich zunächst noch einmal den Problembereich bewusst, den Sie in dem ersten Treffen festgelegt haben. Tragen Sie diesen in den Kasten ein.

Unser Problembereich:

Im letzten Treffen haben Sie gemeinsam Ideen entwickelt und einen Ideenkatalog erstellt. Um zu beschließen, welche Idee aus dem Katalog umgesetzt werden soll und kann, ist es nun Ihre Aufgabe, diese Ideen jeweils nach bestimmten Kriterien zu beurteilen. Diese Kriterien sind:

- Ökologischer Nutzen,
- Sozialer Nutzen,
- Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis,
- Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee,
- Kundennutzen/Imagewirkung sowie
- Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden.

Der *ökologische Nutzen* einer Idee geht mit einem positiven Einfluss auf die Umwelt bzw. einer Verringerung der Umweltbelastung durch das Unternehmen einher. Es ist vollkommen normal, dass die Geschäftstätigkeit von Handelsunternehmen mit Umweltbelastungen verbunden ist. Es geht auch nicht darum, *keine* Umweltbelastungen zu verursachen, sondern diese möglichst gering zu halten. Umweltbelastungen in Handelsunternehmen können sein: Strom- und Wärmeverbrauch für die Beheizung von Räumen, Papierverbrauch im Büro, Abwasser, Abfälle und Lärm. Handelsunternehmen sollten auch die Folgewirkung ihrer Geschäftstätigkeit beachten. So wirkt sich z. B. die Sortimentsgestaltung auf die Umwelt aus, weil die Herstellung durch den Produzenten, der Transport durch den Lieferanten und die Entsorgung der Waren durch den Kunden Umweltbelastungen hervorrufen. Die Leitfrage des Kriteriums *Ökologischer Nutzen* ist also: „Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Umwelt?“



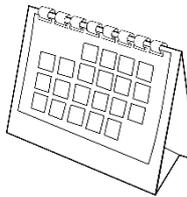
Beim *sozialen Nutzen* wird betrachtet, inwieweit Verbesserungen für die Beschäftigten in Handelsunternehmen oder die Gesellschaft mit der Idee einhergehen. Ziel eines nachhaltig wirtschaftenden Unternehmens sollte es sein, positive soziale Wirkungen zu erzielen und negative soziale Wirkungen zu vermeiden. Beispiele für die Beschäftigten können sein: Mitbestimmung, Arbeitsbedingungen, Entlohnung usw. Gesellschaftliche Wirkungen können sein: Sponsoring von Vereinen, lokales Engagement, Einflussnahme auf

Lieferanten und Hersteller auf die Produktionsbedingungen von Waren. Die Leitfrage des Kriteriums *Sozialer Nutzen* ist: „Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee einerseits auf die Gesellschaft und andererseits auf die Beschäftigten des Unternehmens?“

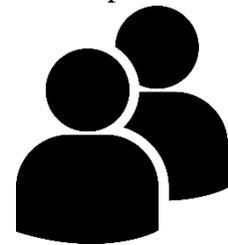
Das *wirtschaftliche Kosten/Nutzen-Verhältnis* berücksichtigt einerseits die voraussichtlichen Kosten und andererseits die wirtschaftlichen Vorteile (z. B. Einnahmen), die bei der Umsetzung eines Vorhabens anfallen. Der erforderliche Einsatz und der angestrebte Effekt werden hierbei miteinander ins Verhältnis gesetzt. Die Leitfrage lautet: „Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf das Unternehmen?“



Beim Kriterium *Zeiterfordernis zur Realisierung* wird betrachtet, wie lange die Umsetzung der Idee dauern wird. Hierbei werden u. a. alle Planungsschritte bis zur endgültigen Realisierung der Idee zugrunde gelegt. Die Leitfrage ist: „Wie realistisch ist eine zeitnahe Umsetzung der Idee?“



Beim Kriterium *Kundennutzen bzw. Imagewirkung* liegt der Schwerpunkt auf den positiven Effekten für die Kunden bzw. auf der Außenwirkung, die die Umsetzung der Idee mit sich bringt. Entspricht die Idee z. B. den veränderten Ansprüchen der Kunden, kann sich dies positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens auswirken. Die Leitfrage ist: „Welche Vorteile oder Nachteile hat die Umsetzung der Idee einerseits für den Kunden und andererseits für das Image des Unternehmens?“



Auszubildende sind die Fachkräfte von morgen. Sie sollten frühzeitig in innovative Ideen mit eingebunden werden. Beim Kriterium *Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden* wird betrachtet, inwieweit die Auszubildenden bei der Umsetzung der Idee mitwirken bzw. welchen Beitrag sie leisten können. Die Leitfrage lautet: „Wie können die Auszubildenden die Umsetzung der Idee unterstützen?“



Arbeitsauftrag:

Tragen Sie in der beiliegenden Tabelle die Ideen ein, die es zu bewerten gilt. Gehen Sie dann die einzelnen Kriterien durch und überlegen Sie jeweils ein Argument, das für die Erfüllung  spricht sowie eines das gegen die Erfüllung  der jeweiligen Idee spricht.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei Ihrer Bewertung der Kriterien um Ihre ganz individuelle Meinung handelt. Es gibt also keine richtigen oder falschen Antworten.

	<i>Idee 1:</i>		<i>Idee 2:</i>	
				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Umwelt? (<i>Ökologischer Nutzen</i>)				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee einerseits auf die Gesellschaft und andererseits auf die Beschäftigten des Unternehmens? (<i>Sozialer Nutzen</i>)				
Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf das Unternehmen? (<i>Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis</i>)				
Wie realistisch ist eine zeitnahe Umsetzung der Idee? (<i>Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee</i>)				
Welche Vorteile oder Nachteile hat die Umsetzung der Idee einerseits für den Kunden und andererseits für das Image des Unternehmens? (<i>Kundennutzen/Imagewirkung</i>)				
Wie können die Auszubildenden die Umsetzung der Idee unterstützen? (<i>Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden</i>)				

GEFÖRDERT VOM

	<i>Idee 3:</i>		<i>Idee 4:</i>	
				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Umwelt? (<i>Ökologischer Nutzen</i>)				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee einerseits auf die Gesellschaft und andererseits auf die Beschäftigten des Unternehmens? (<i>Sozialer Nutzen</i>)				
Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf das Unternehmen? (<i>Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis</i>)				
Wie realistisch ist eine zeitnahe Umsetzung der Idee? (<i>Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee</i>)				
Welche Vorteile oder Nachteile hat die Umsetzung der Idee einerseits für den Kunden und andererseits für das Image des Unternehmens? (<i>Kundennutzen/Imagewirkung</i>)				
Wie können die Auszubildenden die Umsetzung der Idee unterstützen? (<i>Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden</i>)				

GEFÖRDERT VOM

	<i>Idee 5:</i>		<i>Idee 6:</i>	
				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Umwelt? (<i>Ökologischer Nutzen</i>)				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee einerseits auf die Gesellschaft und andererseits auf die Beschäftigten des Unternehmens? (<i>Sozialer Nutzen</i>)				
Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf das Unternehmen? (<i>Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis</i>)				
Wie realistisch ist eine zeitnahe Umsetzung der Idee? (<i>Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee</i>)				
Welche Vorteile oder Nachteile hat die Umsetzung der Idee einerseits für den Kunden und andererseits für das Image des Unternehmens? (<i>Kundennutzen/Imagewirkung</i>)				
Wie können die Auszubildenden die Umsetzung der Idee unterstützen? (<i>Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden</i>)				

GEFÖRDERT VOM

	<i>Idee 7:</i>		<i>Idee 8:</i>	
				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Umwelt? (<i>Ökologischer Nutzen</i>)				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee einerseits auf die Gesellschaft und andererseits auf die Beschäftigten des Unternehmens? (<i>Sozialer Nutzen</i>)				
Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf das Unternehmen? (<i>Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis</i>)				
Wie realistisch ist eine zeitnahe Umsetzung der Idee? (<i>Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee</i>)				
Welche Vorteile oder Nachteile hat die Umsetzung der Idee einerseits für den Kunden und andererseits für das Image des Unternehmens? (<i>Kundennutzen/Imagewirkung</i>)				
Wie können die Auszubildenden die Umsetzung der Idee unterstützen? (<i>Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden</i>)				

GEFORDERT VOM

	<i>Idee 9:</i>		<i>Idee 10:</i>	
				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Umwelt? (<i>Ökologischer Nutzen</i>)				
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee einerseits auf die Gesellschaft und andererseits auf die Beschäftigten des Unternehmens? (<i>Sozialer Nutzen</i>)				
Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf das Unternehmen? (<i>Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis</i>)				
Wie realistisch ist eine zeitnahe Umsetzung der Idee? (<i>Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee</i>)				
Welche Vorteile oder Nachteile hat die Umsetzung der Idee einerseits für den Kunden und andererseits für das Image des Unternehmens? (<i>Kundennutzen/Imagewirkung</i>)				
Wie können die Auszubildenden die Umsetzung der Idee unterstützen? (<i>Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden</i>)				

GEFÖRDERT VOM

6.4 Leitfaden Konsensmethode

Bevor die einzelnen Schritte der Konsensmethode des dritten Bausteins erläutert werden, finden Sie hier zunächst eine tabellarische Übersicht aller Schritte sowie der Arbeitsmittel und Materialien/Medien.

Tabellarische Übersicht von Baustein III „Ideenbewertung“				
Schritt		Zeit	Arbeitsmittel	Materialien/ Medien
3.1.1	PowerPoint vorbereiten			
3.1.2	Ausdrucke für Moderator/-in erstellen			1x Info 3.2.6a 1x Doku 3.2.10b 1x Doku 3.2.12
3.1.3	Informationsblätter ausdrucken			7x Info 3.2.6
3.1.4	Netzdiagramme vorbereiten			5x Doku 3.2.10a
3.1.5	Moderationskarten vorbereiten			
3.1.6	Erklärvideo zum Netzdiagramm anschauen			
3.1.7	Sitzungsraum vorbereiten		2x Karten, weiß 20x Karten, hellblau 12x Karten, gelb 100x Karten, grün 100x Karten, rot 1x Stift, schwarz 1x Stift, dunkelrot 1x Stift, hellrot 1x Stift, dunkelgrün 1x Stift, hellgrün 1x Stift, dunkelblau 1x Stift, hellblau 1x Stift, gelb 1x Stift, orange	1x MoKa 3.2.7 3x Doku 3.2.10a
3.2.1	Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen	1		1x MoKa 3.2.1
3.2.2	Thema vorstellen	1		1x MoKa 3.2.2
3.2.3	Ziel formulieren	1		1x MoKa 3.2.3 1x ppt Folie 2
3.2.4	Einzelheiten des Fahrplans vorstellen	1		1x MoKa 3.2.4 1x ppt Folie 3
3.2.5	Checkliste	1		1x MoKa 3.2.5
3.2.6	Netzdiagramm erklären	5		1x MoKa 3.2.6 1x ppt Folien 4-7 7x Info 3.2.6 1x Info 3.2.6a
3.2.7	Pro- und Kontra-Argumente der Ideen sammeln	15	2x Karten, weiß 10x Karten, hellblau 12x Karten, gelb 100x Karten, grün 100x Karten, rot 7x Stift, schwarz	1x MoKa 3.2.7 1x ppt Folie 8
3.2.8	Argumente zusammenfassen	10	100x Karten, grün 100x Karten, rot 7x Stift, schwarz	1x MoKa 3.2.8 1x ppt Folie 9
3.2.9	Checkliste	1		1x MoKa 3.2.9

3.2.10	Netzdiagramm erstellen	40	1x Stift, dunkelrot 1x Stift, hellrot 1x Stift, dunkelgrün 1x Stift, hellgrün 1x Stift, dunkelblau 1x Stift, hellblau 1x Stift, gelb 1x Stift, orange 1x Stift, schwarz	1x MoKa 3.2.10 5x Doku 3.2.10a 1x Doku 3.2.10b
3.2.11	Idee auswählen	2		1x MoKa 3.2.11 5x Doku 3.2.10a 1x ppt Folie 10
3.2.12	Ideenbeschreibung anfertigen	15		1x MoKa 3.2.12 1x Doku 3.2.12 1x ppt Folie 11
3.2.13	Zusammenfassung der Sitzung	1		1x MoKa 3.2.13 1x ppt Folie 12
3.2.14	Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen	1		1x MoKa 3.2.14 1x ppt Folie 12 1x Individualaufgabe Baustein IV
3.2.15	Ausblick auf den nächsten Baustein geben	1		1x MoKa 3.2.13 1x ppt Folie 12
3.3.1	Problemdefinition aufbereiten			
3.3.2	Unterlagen verteilen			
3.3.3	Termin für die Teamsitzung zu Baustein IV vereinbaren			
		95		

Abkürzungen

AB = Arbeitsblatt, Doku = Dokumentationsvorlage, EF = Erklärfilm, Info = Informationsblatt, MoKa = Moderationskarte, ppt = PowerPoint, Vo = Vorlage

3.1 Vorbereitung der Teamsitzung in Baustein III

3.1.1 PowerPoint vorbereiten

PowerPoint:

Bereiten Sie eine PowerPoint vor, indem Sie die Folien [hier](#) herunterladen.

Weiteres:

Sollte es nicht möglich sein, die PowerPoint zu projizieren, drucken Sie die Präsentation für alle Teilnehmenden aus und verteilen Sie diese zu Beginn der Sitzung.

3.1.2 Ausdrücke für Moderator/-in erstellen

Informationsblatt Info 3.2.6a „Netzdiagramm – Beispiel“ auf einen DIN A3-Blatt vergrößert farbig ausdrucken und für alle Teilnehmenden gut sichtbar aushängen.
(Dieses Vorgehen empfiehlt sich auch, wenn Sie die PowerPoint nutzen, da so das Netzdiagramm jederzeit sichtbar ist.)

1x Info 3.2.6a

Für den Moderator/die Moderatorin die Dokumentationsvorlage „Mittelwertberechnung“ ausdrucken und bereitlegen.

1x Doku 3.2.10b

Für den Moderator/die Moderatorin die Dokumentationsvorlage „Ideenbeschreibung“ ausdrucken und bereitlegen.

1x Doku 3.2.12

3.1.3 Informationsblätter ausdrucken

Für jeden Teilnehmenden je ein Exemplar des Informationsblatts „Netzdiagramm – Beispiel“ ausdrucken und bereitlegen.

7x Info 3.2.6

3.1.4 Netzdiagramme vorbereiten

Dokumentationsvorlage *Doku 3.2.10a* auf ein DIN A3-Blatt vergrößert ausdrucken.

5x Doku 3.2.10a

3.1.5 Moderationskarten vorbereiten

MoKa auf dickem DIN A4-Papier ausdrucken (160g/qm), in der Mitte teilen und bereitlegen.

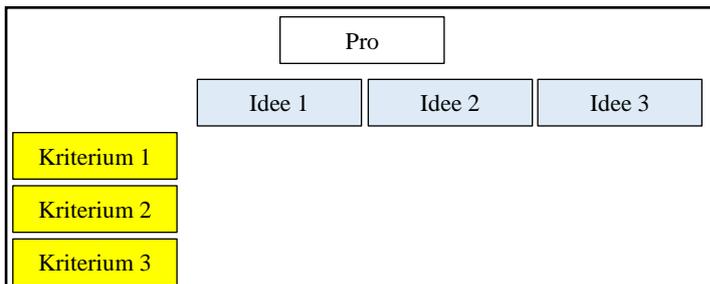
3.1.6 Erklärvideo zum Netzdiagramm anschauen

Schauen Sie sich als Moderator/-in unbedingt das [Erklärvideo zum Netzdiagramm](#) an. Dieses bietet Ihnen wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Teamsitzung. Wenn Sie möchten, können Sie den Erklärfilm auch in der Teamsitzung einsetzen. Prüfen Sie in diesem Fall, auf welche Folien Sie ggf. verzichten können.

3.1.7 Sitzungsraum vorbereiten

Achten Sie darauf, dass genügend Stühle und Tische im Besprechungsraum vorhanden sind.

Bereiten Sie für die Erfassung der Pro-Kontra-Argumente aus der Einzelarbeit entsprechende Karten vor. Halten Sie auf einer weißen Karte das Wort „Pro“, auf hellblauen Karten jeweils die Ideen aus der Einzelarbeit und auf gelben Karten die sechs Bewertungskriterien fest. Legen Sie die Karten z. B. auf einen Tisch oder auf den Boden. Gehen Sie für die Kontra-Argumente genauso vor. Legen Sie rote und grüne Karten bereit.



Bringen Sie Vordrucke der Netzdiagramme (*Doku 3.2.10a*) entweder an der Wand an oder legen Sie diese auf einen Tisch. Legen Sie Stifte in verschiedenen Farben bereit.

Legen Sie weiterhin das Beispiel zum Netzdiagramm bereit.

- 1x MoKa 3.2.7
- 2x Karten, weiß
- 20x Karten, hellblau
- 12x Karten, gelb
- 100x Karten, grün
- 100x Karten, rot
- 1x Stift, schwarz
- 3x Doku 3.2.10a
- 1x Stift, dunkelrot
- 1x Stift, hellrot
- 1x Stift, dunkelgrün
- 1x Stift, hellgrün
- 1x Stift, dunkelblau
- 1x Stift, hellblau
- 1x Stift, gelb
- 1x Stift, orange

3.2 Durchführung der Teamsitzung in Baustein III

3.2.1 Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Geben Sie einen ersten Überblick über den Verlauf der Teamsitzung von Baustein III. Teilen Sie mit, wie Sie vorgehen, was Sie gemeinsam erreichen wollen und wie das Ergebnis aussehen soll.	1x MoKa 3.2.1	1

3.2.2 Thema vorstellen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Das Thema der Teamsitzung ist die Bewertung und Auswahl einer Idee. An dieser Stelle reicht es, wenn Sie dieses Thema lediglich nennen. Wie Sie gemeinsam die Bewertung und Auswahl durchführen, erklären Sie in einem der folgenden Schritte.	1x MoKa 3.2.2	1

3.2.3 Ziel formulieren

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Unter 3.2.1 haben Sie bereits den Ablauf der Sitzung vorgestellt. Nennen Sie nun das Ziel der Besprechung. Dieses ist die Anfertigung einer Ideenbeschreibung für den Vorschlag, der am besten zur Lösung des in Baustein I identifizierten Problems beiträgt. Mit dieser Ideenbeschreibung endet der Baustein.	1x MoKa 3.2.3 1x ppt Folie 2	1

3.2.4 Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Mithilfe eines Fahrplans werden sämtliche Schritte der Besprechung für alle Teilnehmenden aufgezeigt.	1x MoKa 3.2.4 1x ppt Folie 3	1

3.2.5 Checkliste

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Kontrollieren Sie mit Hilfe der Checkliste auf der <i>MoKa</i> 3.2.5, dass Sie bis hierhin alle wichtigen Schritte unternommen haben.	1x MoKa 3.2.5	1

3.2.6 Netzdiagramm erklären

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
Teilen Sie das Informationsblatt <i>Info</i> 3.2.6 aus und beginnen Sie Ihre Erklärungen anhand des Informationsblatts <i>Info</i> 3.2.6a. Weisen Sie darauf hin, dass die Informationsblätter dazu dienen, dass sich die Teilnehmenden Notizen und Anmerkungen machen können.	1x MoKa 3.2.6 1x ppt Folien 4-7 7x Info 3.2.6 1x Info 3.2.6a	5

Folgende Bestandteile sollte Ihre Erklärung aufweisen.

1. Das Netzdiagramm ist ein Werkzeug, um Ideen bewerten und vergleichen zu können.
2. Es umfasst Kriterien, die der Bewertung einer Idee dienen.
3. In welchem Ausmaß eine Idee ein bestimmtes Kriterium erfüllt, wird mit Hilfe von Stufen dargestellt. Erfüllt eine Idee das Kriterium nicht, so erhält sie den Wert „0“. Erfüllt sie hingegen das Kriterium vollständig, erhält sie den Wert „10“.
4. Die Stufen sind in einem Netzdiagramm immer so angeordnet, dass die „0“ das Zentrum im Diagramm bildet. Von diesem Zentrum aus werden alle Bewertungen vorgenommen.
5. Um eine Idee zu bewerten, wird auf dem Netzdiagramm für jedes Kriterium der Wert mit einem Punkt abgetragen und die Punkte verbunden. Dieser Prozess wird für jede Idee wiederholt.
6. Anschließend kann die „beste“ Idee ausgewählt werden. Es handelt sich um die Idee, die die größte Fläche im Diagramm einschließt.

Erkundigen Sie sich, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben und stehen Sie für Rückfragen zur Verfügung. Weisen Sie die Teilnehmenden auch daraufhin, dass jede Idee ihre eigene Farbe zugeordnet wird.

3.2.7 Pro- und Kontra-Argumente der Ideen sammeln

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Bereiten Sie nun die Anwendung des Netzdiagramms vor, indem Sie die Pro- und Kontra-Argumente der Ideen sammeln. Auf einer Seite halten Sie sämtliche Pro-Argumente, auf der anderen alle Kontra-Argumente für die Ideen fest.</p> <p>Teilen Sie die grünen und roten Karten an die Teilnehmenden aus und bitten Sie diese, ihre Pro-Argumente auf grünen und die Kontra-Argumente auf roten Karten festzuhalten. Weisen Sie die Teilnehmenden daraufhin, nur ein Argument je Karte festzuhalten.</p> <p>Fordern Sie die Mitglieder des Innovationsteams auf, ihre Argumente dem jeweiligen Kriterium und der jeweiligen Idee zuzuordnen.</p>	<p>1x MoKa 3.2.7 1x ppt Folie 8 2x Karten, weiß 10x Karten, hellblau 12x Karten, gelb 100x Karten, grün 100x Karten, rot 7x Stift, schwarz</p>	15

3.2.8 Argumente zusammenfassen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
--------------	----------------------	------

Für eine größtmögliche Übersicht und zur Vereinfachung der Bewertung der Ideen ist es sinnvoll, ähnliche Argumente zusammenzufassen. Fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, sich die angehefteten Argumente für jede Idee anzusehen und Vorschläge für Zusammenfassungen zu machen.

1x	MoKa 3.2.8	10
1x	ppt Folie 9	
100x	Karten, grün	
100x	Karten, rot	
7x	Stift, schwarz	

Halten Sie eine Zusammenfassung von Pro-Argumenten auf grünen Karten, von Kontra-Argumenten auf roten Karten fest. Entfernen Sie die „alten“ Karten und ersetzen Sie diese durch die Karte mit der Zusammenfassung.

Begrenzen Sie die Zusammenfassung auf maximal 10 Minuten.

3.2.9 Checkliste

Beschreibung

Kontrollieren Sie mit Hilfe der Checkliste auf der *MoKa 3.2.9*, dass Sie bis hierhin alle wichtigen Schritte unternommen haben.

Materialien / Medien

1x MoKa 3.2.9

Zeit

1

3.2.10 Netzdiagramm erstellen

Beschreibung

Beginnen Sie nun mit der eigentlichen Erstellung des Netzdiagramms. Gehen Sie zu diesem Zweck jede Idee der Reihe nach durch und lassen Sie eine Bewertung der Kriterien durch das Team vornehmen. Gehen Sie die Kriterien in folgender Reihenfolge durch:

1. Ökologischer Nutzen
2. Sozialer Nutzen
3. Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis
4. Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee
5. Kundennutzen/Imagewirkung
6. Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden.

Materialien / Medien

1x MoKa 3.2.10
5x Doku 3.2.10a
1x Doku 3.2.10b
1x Stift, dunkelrot
1x Stift, hellrot
1x Stift, dunkelgrün
1x Stift, hellgrün
1x Stift, dunkelblau
1x Stift, hellblau
1x Stift, gelb
1x Stift, orange
1x Stift, schwarz

Zeit

40

Fordern Sie einen Teilnehmenden auf, einen Zahlenwert für die Erfüllung des Kriteriums zu nennen und eine kurze Begründung zu geben. Erkundigen Sie sich, ob die anderen Teilnehmenden mit dieser Bewertung einverstanden sind. Berücksichtigen Sie hierbei die gesammelten Pro- und Kontra-Argumente. Wenn sich das Team einig ist, tragen Sie den Wert im Netzdiagramm ab (*Doku 3.2.10a*).

Sollten die Mitglieder des Teams nicht einverstanden sein, geben Sie ihnen die Möglichkeit zu einer Stellungnahme und Einigung. Sollten sich die Teilnehmenden nach 5 Minuten nicht auf einen Wert einigen, lassen Sie sich von jedem Teilnehmenden einen Wert nennen und tragen Sie den Mittelwert als Punkt in das Diagramm für dieses Kriterium

ein. Für die Berechnung können Sie die *Doku 3.2.10b* benutzen.

Wiederholen Sie den Prozess für das nächste Kriterium, lassen Sie aber einen anderen Teilnehmenden seinen Vorschlag nennen. Sind alle Kriterien für eine Idee abgearbeitet, verbinden Sie die Bewertungspunkte für diese Idee. Tragen Sie zudem die Beschriftung der Idee auf dem Vordruck rechts unten ein. Gehen Sie dann zur nächsten Idee über.

Achtung: Verwenden Sie für jede Idee (nicht Kriterium) jeweils eine andere Farbe. Zeichnen Sie nicht mehr als drei Ideen auf einen Vordruck des Netzdiagramms.

3.2.11 Idee auswählen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Verweisen Sie auf die ausgefüllten Vordrucke des Netzdiagramms. Fragen Sie die Teilnehmenden, welche Idee die größte Fläche besitzt. Stellen Sie dar, dass diese Idee für die Umsetzung des Projekts ausgewählt wird.</p> <p>Berücksichtigen Sie dabei auch die Mindestgrenze für die Kriterien ökologischer Nutzen, sozialer Nutzen und wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis.</p>	<p>1x MoKa 3.2.11 1x ppt Folie 10 5x Doku 3.2.10a</p>	2

3.2.12 Ideenbeschreibung anfertigen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Zum Abschluss des Bausteins ist es notwendig, die gewählte Idee zu beschreiben.</p> <p>Halten Sie auf der Dokumentationsvorlage Doku 3.2.12 die mit den Teilnehmenden abgestimmten Antworten zu den folgenden Fragen fest.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Was soll wie</u> durch die Idee erreicht werden? 2. Was sind die Pro-Argumente der Idee für <ol style="list-style-type: none"> a) den ökologischen Nutzen b) den sozialen Nutzen c) das wirtschaftliche Kosten-/Nutzenverhältnis d) das Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee e) den Kundennutzen/die Imagewirkung f) die Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden? 3. Was sind die Kontra-Argumente der Idee für <ol style="list-style-type: none"> a) den ökologischen Nutzen b) den sozialen Nutzen c) das wirtschaftliche Kosten-/Nutzenverhältnis 	<p>1x MoKa 3.2.12 1x ppt Folie 11 1x Doku 3.2.12</p>	15

- d) das Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee
 - e) den Kundennutzen/die Imagewirkung
 - f) die Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden?
4. Was ist zusammengefasst der Grund, warum die Idee der Lösung des Problems/der Herausforderung dient?

3.2.13 Zusammenfassung der Sitzung

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Fassen Sie für alle Teilnehmenden noch einmal kurz zusammen, was das Ergebnis der heutigen Veranstaltung ist.	1x MoKa 3.2.13 1x ppt Folie 12	1

3.2.14 Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Stellen Sie kurz die Materialien vor, die als Einzelaufgabe für den nächsten Baustein bearbeitet werden sollen. Gehen Sie dabei auf die Prezi (animierte Präsentation) sowie die Aufgabenblätter ein. Verdeutlichen Sie anhand des Beispiels, wie die Aufgabenblätter auszufüllen sind. Nähere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt 7.2 (Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode).	1x MoKa 3.2.14 1x ppt Folie 12 1x Individualaufgabe Baustein IV	1

3.2.15 Ausblick auf den nächsten Baustein geben

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Geben Sie einen Ausblick auf das nächste Treffen. Zeigen Sie auf, was mit dem Ergebnis des heutigen Treffens geschehen wird. Bedanken Sie sich für die Mitarbeit.	1x MoKa 3.2.15 1x ppt Folie 12	1

3.3 Nachbereitung der Teamsitzung von Baustein III

3.3.1 Problemdefinition aufbereiten

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Tippen Sie die Ideenbeschreibung in ein Textverarbeitungsprogramm ab und lassen Sie es den Mitgliedern des Innovationsteams zukommen.		

3.3.2 Unterlagen verteilen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Lassen Sie den Mitgliedern des Innovationsteams umgehend die Unterlagen für die Einzelarbeitsphase von Baustein IV zukommen.		

3.3.3 Termin für die Teamsitzung zu Baustein IV vereinbaren

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Beginnen Sie bereits jetzt mit den Vorbereitungen für die zweite Teamsitzung im Rahmen von Baustein IV.</p> <p>Vereinbaren Sie mit den Mitgliedern des Innovationsteams einen konkreten Termin. Denken Sie bei der Terminvereinbarung daran, dass die Teilnehmenden zunächst etwas in Einzelarbeit vorbereiten müssen. Lassen Sie als Richtwert zwischen den Teamsitzungen ca. 2 bis 4 Wochen verstreichen. Setzen Sie den Mitgliedern des Innovationsteams konkrete Fristen für die Bearbeitung der Einzelaufgaben. Nennen Sie Ort und Uhrzeit der nächsten Sitzung.</p>		

6.5 Materialien zur Konsensmethode

Nachfolgend finden Sie alle erforderlichen Materialien für die Konsensmethode. Hinweise, welches Dokument Sie in welcher Anzahl benötigen, finden Sie im Leitfaden (siehe Abschnitt 6.4).

MoKa 3.2.1

Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen

Liebe Teammitglieder,

ich freue mich, dass wir uns für den dritten Baustein „Ideenbewertung“ zusammengefunden haben. Sie haben zur Vorbereitung dieser Sitzung bereits eine Bewertung von Ideen vorgenommen und Ihre wichtigsten Pro- und Kontra-Argumente in einer Tabelle festgehalten.

Halten Sie die Tabelle Ideenbewertung hoch.

In der heutigen Sitzung wollen wir diese Ergebnisse sammeln, diskutieren und eine Idee auswählen, die wir in unserem Unternehmen konkret verwirklichen wollen. Das Ergebnis dieser Sitzung wird eine Ideenbeschreibung sein, in der wir genau festhalten, worin unsere Idee besteht.

MoKa 3.2.2

Thema vorstellen

Die Entwicklung einer ausführlichen Ideenbeschreibung ist notwendig, um ein klares Bild davon zu entwickeln,

- was der Kerngedanke der Idee ist,
- wer von der Idee betroffen ist und
- was alles unternommen werden muss, um die Idee Wirklichkeit werden zu lassen.

Die Ideenbeschreibung bildet damit die Grundlage, um zu einem späteren Zeitpunkt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten abzuleiten, die für die Realisierung einer Idee erforderlich sind. Sie dient aber auch dazu, für Akzeptanz der Neuerung bei unseren Kollegen zu werben.

MoKa 3.2.3

Ziel formulieren

Verweisen Sie auf ppt-Folie 2!

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der heutigen Sitzung, die Idee hinsichtlich

- ihres Nutzens für die **Umwelt**,
- ihres **sozialen** Nutzens,
- ihres **wirtschaftlichen** Kosten-/Nutzenverhältnisses,
- dem **Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee**,
- des **Kundennutzens** bzw. der Imagewirkung und
- der Möglichkeiten für die Einbindung unserer **Auszubildenden** zu beschreiben.
- **Darüber hinaus gilt es die Gründe** zusammenzufassen, warum es unser Unternehmen voranbringt, genau diese Idee weiterzuverfolgen.

MoKa 3.2.4

Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Verweisen Sie auf ppt-Folie 3!

Um dieses Ziel zu erreichen,

- werden wir ein **Netzdiagramm** für die Bewertung der Ideen und Auswahl eines Vorschlags verwenden,
- gemeinsam die **Pro- und Kontra-Argumente** der einzelnen Ideen sammeln,
- ein **gemeinsames Verständnis** der Stärken und Schwächen der Ideen entwickeln,
- die Stärken und Schwächen der Ideen in ein Netzdiagramm **eintragen**,
- eine Idee **auswählen** und
- diese genau **beschreiben**.

Zum Abschluss gebe ich Ihnen einen Ausblick auf den **nächsten Schritt**. Die Sitzung wird insgesamt etwa **90 Minuten** dauern.

MoKa 3.2.5

Checkliste

Habe ich bis zu dieser Stelle:

- die Teilnehmenden der Teamsitzung begrüßt?
- an die vorangegangene Einzelarbeit angeknüpft?
- das Thema vorgestellt?
- das Ziel der heutigen Teamsitzung formuliert?
- den Fahrplan vorgestellt?

MoKa 3.2.6 (1. Teil)

Netzdiagramm erklären

Teilen Sie das Informationsblatt 3.2.6 aus!

Nutzen Sie für die Erklärung das Informationsblatt 3.2.6a bzw. ppt-Folie 4!

Auf den ausgeteilten Informationsblättern sehen Sie ein Beispiel für ein Netzdiagramm. Sie können Ihre Informationsblätter selbstverständlich dafür nutzen, sich eigene **Notizen** und Anmerkungen zu machen.

Das Netzdiagramm ist ein Werkzeug, mit dem Ideen bewertet und **miteinander verglichen** werden können.

Es beinhaltet zunächst **Kriterien**, die der Bewertung der Ideen dienen. In unserem Fall sind es die Kriterien, die Sie bereits aus der Einzelarbeit kennen, z. B. der wirtschaftliche Nutzen, der soziale Nutzen oder das Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee.

MoKa 3.2.6 (2. Teil)

Netzdiagramm erklären

In welchem Ausmaß eine Idee ein Kriterium erfüllt, wird mit Hilfe von Stufen dargestellt. Diese reichen von „0“ für „überhaupt nicht erfüllt“ bis „10“ für „vollständig erfüllt“. Die Stufen sind immer so angeordnet, dass die „0“ das Zentrum der Grafik bildet.

Um eine Idee zu bewerten, ist für jedes Kriterium der dazugehörige Wert im Diagramm mit einem **Punkt zu markieren**. Gehen wir z. B. davon aus, dass die Einrichtung einer Nachhaltigkeitsecke einen mittleren sozialen Nutzen hat, können wir dies mit einer „6“ einschätzen und in die Grafik eintragen. Gehen wir davon aus, dass die Auszubildenden besonders gut eingebunden werden können, können wir dies mit einer „9“ bewerten.

Verweisen Sie auf ppt-Folie 5!

Sind für eine Idee alle Kriterien eingeschätzt und die entsprechenden Punkte in der Grafik gesetzt worden, sind die **Punkte** abschließend miteinander zu **verbinden**. So entsteht die blaue Figur für die Idee „Vertrieb von Jeanshosen“. Dieser Prozess ist für jede Idee zu **wiederholen**. Zur besseren Übersicht bekommt jede Idee ihre **eigene Farbe** zugeordnet.

MoKa 3.2.6 (3. Teil)

Netzdiagramm erklären

Sind alle Ideen eingetragen, ist die Auswahl der „besten“ Idee möglich. Grundsätzlich gilt: **Je größer die eingeschlossene Fläche einer Idee ist, desto besser ist die Idee zur Lösung unseres Problems bzw. unserer Herausforderung geeignet.**

Im vorliegenden Beispiel hat die Idee 1 „Einrichtung einer Nachhaltigkeitsecke“ insgesamt die größte Fläche und erfüllt damit die sechs Kriterien am besten. Sie sollte daher gewählt werden.

MoKa 3.2.6 (4. Teil)

Netzdiagramm erklären

Verweisen Sie auf ppt-Folie 6!

Eine Besonderheit gilt es noch zu beachten. Da wir das Ziel verfolgen, eine **nachhaltigkeitsorientierte Idee** zu finden, haben die Kriterien „**wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis**“, „**ökologischer Nutzen**“ und „**sozialer Nutzen**“ eine besondere Bedeutung.

Daher müssen mindestens das wirtschaftliche Kosten-Nutzenverhältnis und eines der beiden anderen Kriterien, also ökologischer und/oder sozialer Nutzen einen **Mindestwert** von **4** erreichen. Dementsprechend kommt die Idee 3 „Broschüre zu nachhaltigen Produkten herausgeben“ nicht in Frage, da sie beim wirtschaftlichen Kosten-/Nutzenverhältnis nur einen Wert von „3“ und beim ökologischen Nutzen nur einen Wert von „2“ erreicht.

MoKa 3.2.7

Pro- und Kontra-Argumente der Ideen sammeln

Wir beginnen jetzt mit der **Vorbereitung** des Netzdiagramms. Zu Beginn möchte ich die Pro- und Kontra-Argumente **sammeln**, welche Sie für die Ideen identifiziert haben. Die Pro-Argumente werden auf der einen, die Kontra-Argumente auf der anderen Seite gesammelt.

Bitte schreiben Sie Ihre Pro-Argumente auf die **grünen** und die Kontra-Argumente auf die **roten Karten**, welche ich Ihnen gleich austeile. Denken Sie bitte daran, nur ein Argument auf jeder Karte festzuhalten.

Wenn Sie damit fertig sind, möchte ich Sie bitten, Ihre Argumente der jeweiligen Idee und dem jeweiligen Kriterium **zuzuordnen** und an die entsprechende Stelle zu legen.

Teilen Sie die grünen und roten Karten aus!

MoKa 3.2.8

Argumente zusammenfassen

Sie haben nun Ihre Argumente angebracht. Bevor wir mit der gemeinsamen Bewertung der Ideen beginnen, ist es sinnvoll **ähnliche Argumente** für eine Idee **zusammenzufassen**. Die Zusammenfassung ähnlicher Argumente ermöglicht uns einen besseren Überblick.

Bitte sehen Sie sich die Argumente an. Kommen Sie gegebenenfalls nach vorne, falls Sie etwas nicht lesen können. Welche Argumente soll ich wie zusammenfassen?

Auf die Rückmeldungen der Teilnehmenden warten. Die Zusammenfassung der Argumente auf eine neue grüne bzw. rote Karte schreiben und hinlegen. Die alten Karten entfernen.

Begrenzen Sie die Zusammenfassung der Argumente auf maximal 10 Minuten!

MoKa 3.2.9

Checkliste

Habe ich bis zu dieser Stelle:

- das Netzdiagramm erklärt?*
- die Pro- und Kontra-Argumente aus der Einzelarbeit gesammelt?*
- die Pro- und Kontra-Argumente ggf. zusammengefasst?*

MoKa 3.2.10 (1. Teil)

Netzdiagramm erstellen

Greifen Sie auf die Doku 3.2.10a zurück, die Sie vorbereitet haben.

Wir kommen nun zur eigentlichen Erstellung des Netzdiagramms. Ich möchte mit Ihnen jetzt jede Idee und jedes Kriterium **der Reihe nach** durchgehen.

Ich werde gleich einen von Ihnen bitten, mir seine Einschätzung für die Erfüllung der ersten Idee und des ersten Kriteriums „Ökologischer Nutzen“ zu nennen. Bitte sagen Sie mir eine **Zahl** zwischen „0 = überhaupt nicht erfüllt“ und „10 = vollkommen erfüllt“. Geben Sie eine kurze **Begründung** für Ihre Einschätzung, damit die Gruppe Ihre Gedanken nachvollziehen kann. **Nutzen Sie** dabei auch die aufgeschriebenen **Pro- und Kontra-Argumente**.

Sofern alle Mitglieder mit dem Wert einverstanden sind, trage ich diesen in das Netzdiagramm ein. Andernfalls können wir die Bewertung diskutieren. Dafür gebe ich Ihnen **5 Minuten**. Ziel ist es, eine **Einigung** zu erzielen. Sollte dies nicht möglich sein, kann jeder seinen Wert nennen und ich trage dann den Mittelwert ein.

MoKa 3.2.10 (2. Teil)

Netzdiagramm erstellen

Achten Sie während der Erstellung darauf, dass Sie

- *nach der Bewertung aller Kriterien für eine Idee die Bewertungspunkte verbinden. Gehen Sie erst dann zur Bearbeitung der nächsten Idee über.*
- *für jede Idee stets eine andere Farbe verwenden.*
- *für jede Idee eine kurze Bezeichnung auf dem Vordruck rechts unten festhalten.*
- *nicht mehr als drei Ideen je Vordruck festhalten. Ist ein Vordruck „voll“, wechseln Sie zum nächsten.*
- *die Bewertung jedes Kriteriums stets mit einem anderen Teilnehmenden beginnen.*

MoKa 3.2.11

Idee auswählen

Verweisen Sie auf die ausgefüllten Netzdiagramme!

Wir sind jetzt jede Idee und jedes Kriterium durchgegangen. Unser Netzdiagramm ist fertig. Wir können nun eine **Idee auswählen**.

Verweisen Sie auf ppt-Folie 10!

Welche Idee hat Ihrer Meinung nach die größte Fläche?

Gibt es eine andere Idee, die Sie verfolgen wollen würden? Falls ja, warum?

Sollte es keine eindeutige Lösung geben, bevorzugen Sie die Lösung mit den besseren Werten in Bezug auf die Umsetzbarkeit.

Achten Sie außerdem auf die Mindestgrenze!

MoKa 3.2.12

Ideenbeschreibung anfertigen

Wir haben nun eine Idee ausgewählt. Damit wird diese weiterbearbeiten können, müssen wir zum Abschluss eine ausführliche Beschreibung anfertigen. Dazu werde ich mit Ihnen gleich **Leitfragen** durchgehen. Machen Sie mir bitte einen konkreten Vorschlag, was ich zu dieser Leitfrage als Ergebnissicherung festhalten soll.

Beziehen Sie sich bei den Pro- und Kontra-Argumenten auf die Ergebnisse dieser Sitzung und fragen Sie nach Ergänzungen!

Dieses Dokument lasse ich Ihnen später zukommen.

Verweisen Sie auf ppt-Folie 11!

Leitfragen mit Hilfe der Doku 3.2.12 durchgehen und Beiträge aus dem Team festhalten!

MoKa 3.2.13

Zusammenfassung der Sitzung

Wir sind nun am Ende der Sitzung angekommen. Ich **fasse kurz zusammen**, was wir gemeinsam erarbeitet haben: Wir haben die Bewertungen für verschiedene Ideen gemeinsam vorgenommen und die „beste“ Idee ausgewählt. Zudem liegt jetzt eine **genaue Beschreibung** für einen Vorschlag vor.

Idee nennen bzw. vorlesen!

Mit dieser Ideenbeschreibung haben wir einen großen Schritt in der Planung unseres Projektes absolviert.

MoKa 3.2.14

Individualaufgabe des nächsten Bausteins vorstellen

Um einen **konkreten Arbeitsplan** für die Umsetzung der Idee erstellen zu können, ist es Ihre Aufgabe, sich in der Vorbereitung zum nächsten Mal eine **animierte Präsentation** anzuschauen, in der die wesentlichen Schritte hierfür erklärt werden.

Verweisen Sie auf Seite 1 des Arbeitsblattes (Baustein IV: Ideenrealisierung)!

Auf die Präsentation können Sie über den **QR-Code** auf dem Arbeitsblatt zugreifen oder ich schicke Ihnen einen **Link** zu.

Danach sollen Sie unter anderem überlegen, **welche Aufgaben** bei der Realisierung anfallen, **wer sie erfüllen kann** und **wieviel Zeit** diese in Anspruch nehmen. Damit Sie diese Informationen in der Vorbereitung gut sammeln können, stehen Ihnen sogenannte **Aufgabenkarten** zur Verfügung.

Zeigen Sie Seite 2 des Arbeitsblattes und gehen Sie die einzelnen Punkte durch!

Sie erhalten entsprechende **blanko Aufgabenkarten** von mir. Bitte nutzen Sie für jede Aufgabe je eine Karte und denken Sie **kleinschrittig**.

MoKa 3.2.15

Ausblick auf den nächsten Baustein geben

Anhand dieser Aufgabenkarten werden wir beim nächsten Mal einen konkreten **Arbeitsplan** entwickeln, um die Idee umzusetzen. Aus diesem wird hervorgehen, wer bis wann welche Aufgabe zu erledigen hat. Bringen Sie daher Ihre ausgefüllten Zettel mit.

Verweisen Sie auf ppt-Folie 12!

Die entsprechenden Unterlagen lasse ich Ihnen zukommen.

Ich bedanke mich für die gute Mitarbeit.

HERZLICH WILLKOMMEN
zur Teamsitzung
3. Baustein „Ideenbewertung“



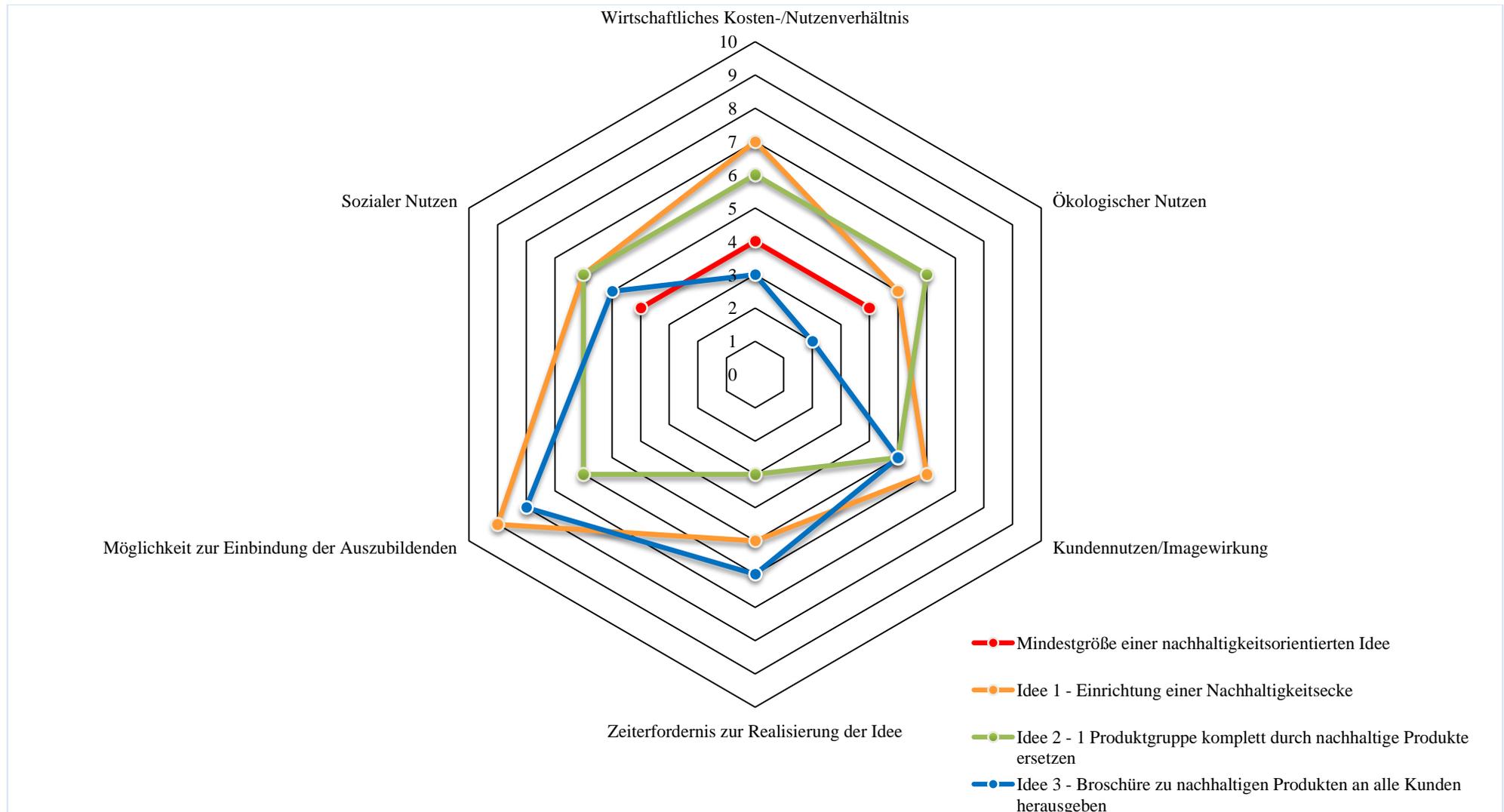
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg:
Prof. Dr. Karin Rebmann
Regina Gebhardt, M. Ed.

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg:
Prof. Dr. Tobias Schlömer
Susanne Heubischl, M. A.

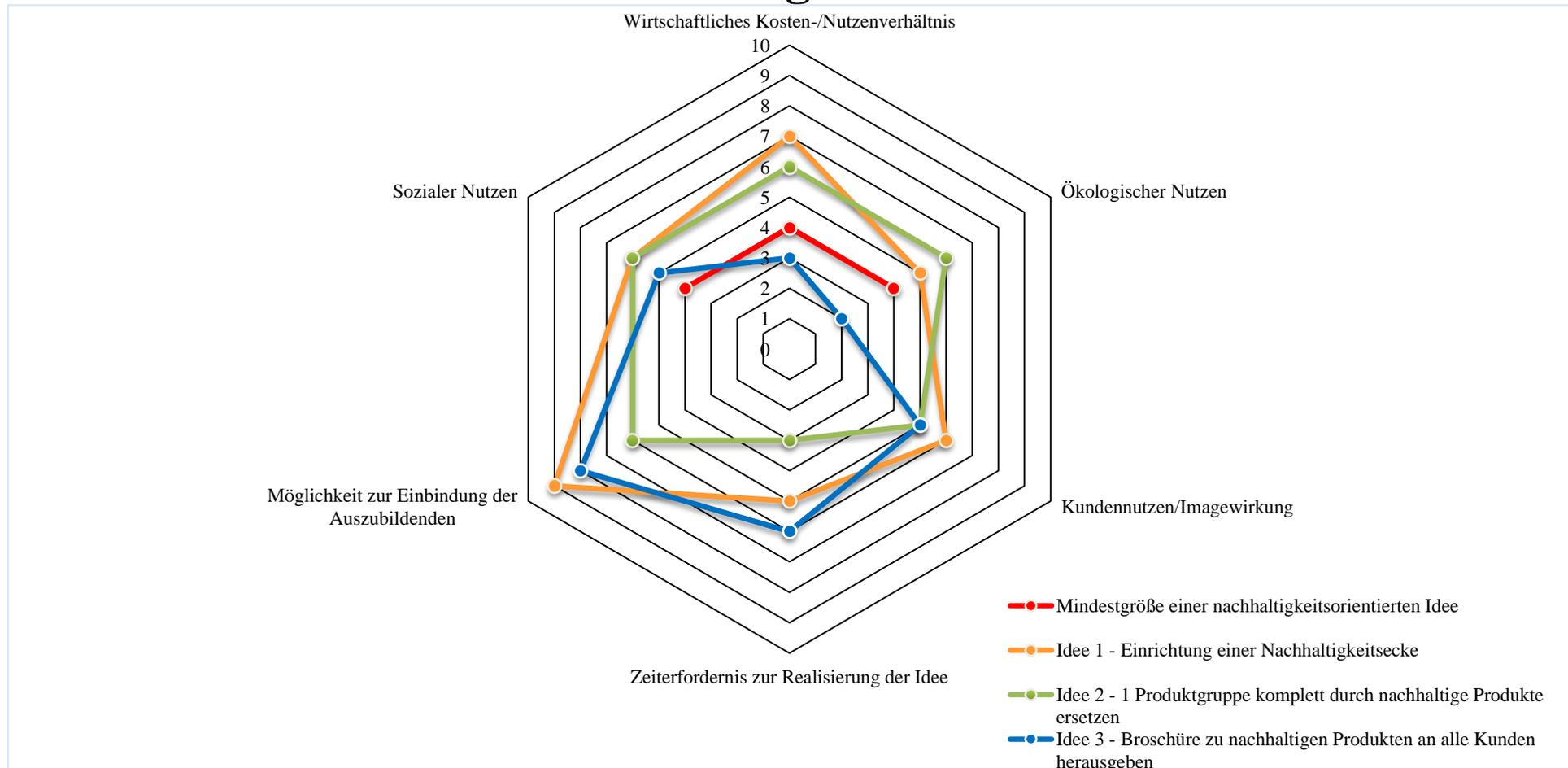


Die PowerPoint-Präsentation zu Baustein III steht [hier](#) zum Download bereit.

Netzdiagramm



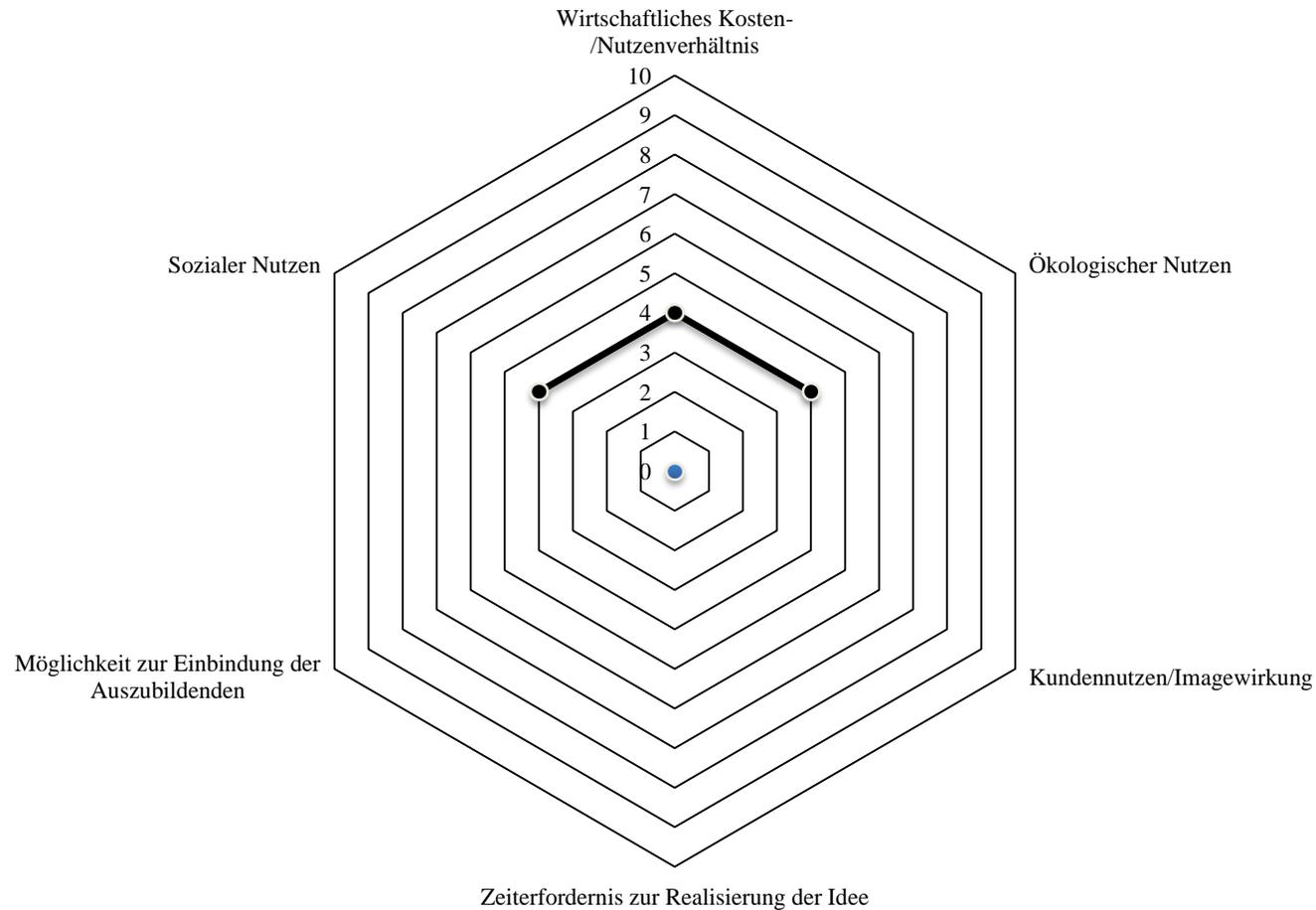
Netzdiagramm



Bewertung:

- Jedes Kriterium ist für jede Idee zu bewerten. Die Stufen reichen von „0 = überhaupt nicht erfüllt“ bis „10 = vollkommen erfüllt“.
- Die eingetragenen Bewertungen für eine Idee sind zu verbinden. Jede Idee erhält ihre eigene Farbe.
- Die Idee mit der größten Fläche ist am vorteilhaftesten (hier ist es die Idee 1).
- Die Idee 3 erfüllt die *Mindestgröße* einer nachhaltigkeitsorientierten Idee nicht. Daher kommt eine Umsetzung nicht in Frage.

Netzdiagramm



Farbe: _____ Idee: _____

Farbe: _____ Idee: _____

Farbe: _____ Idee: _____

Netzdiagramm – Bewertungstabelle

Diese Tabelle benötigen Sie nur dann, wenn sich die Teilnehmenden bei einem Kriterium nicht auf eine Bewertung einigen konnten.

Idee	Kriterium	Werte von Teilnehmer/-in							Mittelwert
		1	2	3	4	5	6	7	
Idee 1	Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis	5	6	4	9				6

Beispiel:

Angenommen, die Teilnehmenden können sich für das Kriterium „Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis“ nicht über eine Bewertung einigen und das Team besteht aus 4 Personen. Jeder Teilnehmende nennt seine Bewertung. Diese werden zusammengerechnet (hier 24) und durch die Anzahl der Teilnehmenden geteilt (hier 4). Der Mittelwert ist dann $\frac{24}{4} = 6$. Der Mittelwert von 6 wird für das Kriterium „Wirtschaftliches Kosten-/Nutzenverhältnis“ in das Netzdiagramm eingetragen.

Ideenbeschreibung

1. Was soll wie durch die Idee erreicht werden?

2. Was sind die Pro- und Kontra-Argumente der Idee für ...

	Pro	Kontra
Ökologischer Nutzen	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Sozialer Nutzen	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Wirtschaftliches Kosten-/Nutzen- verhältnis	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Zeiterfordernis zur Realisierung der Idee	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Kundennutzen/ Imagewirkung	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
Einbindung v. Auszubildenden	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

3. Was ist zusammengefasst der Grund, warum die Idee der Lösung des Problems/
der Herausforderung dient?

7 Baustein IV

7.1 Was erwartet Sie in Baustein IV

Mit dem Abschluss von Baustein III liegt die Beschreibung einer Idee vor, die Sie in Ihrem Unternehmen verwirklichen möchten. Es gilt daher, in Baustein IV die Aktivitäten zu planen, die notwendig zur Umsetzung der Idee sind.

Hierfür schauen sich die Teammitglieder zunächst eine animierte Präsentation (Prezi) an, die in die Umsetzung von Projekten einführt. In dieser Präsentation geht es um die Festlegung der Projektziele, die Bestimmung der notwendigen Aufgaben, die Benennung von Verantwortlichkeiten, die Festlegung des Budgets, die Bestimmung der Projektlaufzeit und die Prüfung des Projekterfolgs. Auf dieser Grundlage erarbeitet jedes Mitglied des Teams zunächst in Einzelarbeit, welche Aufgaben aus seiner Sicht zur Umsetzung der Idee notwendig sind, wovon diese Aufgaben abhängen und wie viel Zeit diese Aufgaben erfordern. Als Ergebnis liegen Aufgabenkarten zu den relevanten Aufgaben vor (Individualmethode).

In der Teamsitzung werden die individuellen Sichtweisen zur Projektverwirklichung zu einen stimmigen Gesamtplan zusammengeführt. Während der Sitzung sammelt und diskutiert das Team die notwendigen Aufgaben zur Verwicklung der Idee, bringt diese in eine logische Reihenfolge und achtet auf Vollständigkeit. Mit Hilfe eines Balkendiagramms werden den so ermittelten Aufgaben verantwortliche Personen zugeordnet und Fristen für die Aufgabenbearbeitung festgelegt. Zum Ende des Bausteins liegt ein Projektplan vor, der das Vorgehen zur Umsetzung der Idee ausführlich beschreibt (Konsensmethode).

7.2 Anleitung zur Arbeit mit der Individualmethode

Stellen Sie allen Mitgliedern des Innovationsteams das Arbeitsblatt (Baustein IV: Ideenrealisierung) sowie die blanko Aufgabenkarten zur Verfügung (Individualaufgabe).

Auf dem Arbeitsblatt soll zunächst die zu realisierende Idee eingetragen werden. Danach steht den Teammitgliedern eine animierte Präsentation (Prezi) zu Verfügung, die in die Umsetzung von Projekten einführt. Ein entsprechender QR-Code zu dieser Präsentation findet sich auf dem Arbeitsblatt. Sollte ein Zugriff über den QR-Code nicht möglich sein, schicken Sie den Link (siehe Abschnitt 8.1) an alle Mitglieder.

Aus dem Arbeitsblatt geht außerdem der konkrete Arbeitsauftrag für die Vorbereitung der Teamsitzung hervor. Alle Teammitglieder sollen für sich überlegen, welche Aufgaben bei der Realisierung anfallen, durch wen diese erledigt werden können, wieviel Zeit diese in Anspruch nehmen werden, welche weiteren Schritte erforderlich sind und wer gegebenenfalls bei der Realisierung unterstützen kann.

Sollten die Teammitglieder sich bei einzelnen Punkten auf den Karten unsicher sein, können Sie diese offenlassen.

Die Informationen werden auf den blanko Aufgabenkarten eingetragen. Mit diesen Karten wird in der Teamsitzung dann konkret weitergearbeitet. Fordern Sie daher das Team auf, diese Karten unbedingt zur Teamsitzung mitzubringen.

Wichtig ist, dass die Aufgaben *kleinschrittig* formuliert werden.
Also nicht „Einrichtung einer Nachhaltigkeitsecke“, sondern zum Beispiel „Identifizierung eines geeigneten Platzes im Verkaufsraum“ oder „Prüfung des Sortiments nach bereits vorhandenen nachhaltigen Produkten“.

7.3 Materialien zur Individualmethode

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie das Arbeitsblatt sowie die blanko Aufgabenkarten für alle Teammitglieder. Damit Sie mit den blanko Aufgabenkarten in der Teamsitzung gut weiterarbeiten können, empfiehlt es sich, die Zettel in der Mitte zu teilen, sodass Sie das Format A5 erhalten.

Die Anzahl der benötigten Aufgabenkarten ergibt sich aus der Komplexität des gewählten Innovationsprojektes. In der vorliegenden Version sind 10 Aufgabenkarten je Teammitglied vorgesehen. Sollte eine Reduzierung oder Erweiterung erforderlich sein, berücksichtigen Sie dies bei Ihren Drucken.

Stellen Sie diese Materialien allen Teammitgliedern zur Verfügung.

Baustein IV: Ideenrealisierung

In der letzten Teamsitzung haben Sie sich auf eine Idee geeinigt, die Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen wollen. Bitte tragen Sie diese in den Kasten ein.

Unsere Idee zur Umsetzung:

Die Präsentation wird Ihnen einen Einblick geben, was bei einer Projektplanung beachtet werden muss. Diese erreichen Sie über den QR-Code oder lassen Sie sich vom Moderator/von der Moderatorin den Link schicken.



Jetzt geht es darum, einen Zeitplan für Ihr Projekt zu entwickeln.

Arbeitsauftrag:

Für die Aufstellung eines Arbeits- und Zeitplans überlegen Sie bitte, welche Aufgaben bei der Realisierung des Projekts auf Sie persönlich und andere zukommen. Notieren Sie sich diese und gehen Sie dabei auf folgende Punkte ein.

- **Aufgabe:** Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe.
- **Zuständigkeit:** Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?
- **Benötigte Zeit:** Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?
- **Weitere Schritte:** Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?
- **Unterstützung:** Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?

Halten Sie für jede Aufgabe die genannten fünf Aspekte auf je einem Arbeitsblatt fest. Mit diesen wird in der nächsten Teamsitzung weitergearbeitet. Wie die Beantwortung der Punkte im Einzelnen aussehen kann, können Sie dem beispielhaft erstellten Arbeitsblatt entnehmen.

Unsere Idee zur Umsetzung:

Einrichtung einer Nachhaltigkeitsecke

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p> <p>Prüfung des Sortiments nach bereits vorhandenen nachhaltigen Produkten</p> <p>dies beinhaltet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - auf Nachhaltigkeitsaspekt bei den Produkten achten 	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p> <p>Herr Glas (Einkauf)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p> <p>10 Tage, evtl. 4 Tage Puffer</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auswahl ergänzender nachhaltiger Produkte 	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p> <p>Herr Schröder (Auszubildender)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

<p><u>Aufgabe</u> (Benennen und beschreiben Sie die Aufgabe)</p>	<p><u>Zuständigkeit</u> (Durch wen wird die Aufgabe bearbeitet?)</p>	<p><u>Benötigte Zeit</u> (Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)</p>
<p><u>Weitere Schritte</u> (Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)</p>	<p><u>Unterstützung</u> (Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen; z. B. Auszubildende, Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens?)</p>	

7.4 Leitfaden Konsensmethode

Bevor die einzelnen Schritte der Konsensmethode des vierten Bausteins erläutert werden, finden Sie hier zunächst eine tabellarische Übersicht aller Schritte sowie der Arbeitsmittel und Materialien/Medien.

Tabellarische Übersicht von Baustein IV „Ideenrealisierung“				
Schritt		Zeit	Arbeitsmittel	Materialien/ Medien
4.1.1	PowerPoint vorbereiten			
4.1.2	Informationsblätter ausdrucken			7x Info 4.2.6 1x Info 4.2.6a
4.1.3	Zusätzliche Aufgabenkarten vorbereiten			20x Aufgabenkarte (siehe Individualmethode)
4.1.4	Dokumentationsvorlage Baustein III ausdrucken			1x Doku 3.2.12
4.1.5	Moderationskarten vorbereiten			
4.1.6	Erklärvideo zum Balkendiagramm anschauen			
4.1.7	Sitzungsraum vorbereiten			3x Karten, gelb 1x Stift, schwarz
4.1.8	Extra vorbereiten			2x Doku EXTRA
4.2.1	Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen	2		1x MoKa 4.2.1 1x Doku 3.2.12
4.2.2	Thema vorstellen	1		1x MoKa 4.2.2
4.2.3	Ziel formulieren	1		1x MoKa 4.2.3 1x ppt Folie 2
4.2.4	Einzelheiten des Fahrplans vorstellen	1		1x MoKa 4.2.4 1x ppt Folie 3
4.2.5	Checkliste	1		1x MoKa 4.2.5
4.2.6	Balkendiagramm erklären	5		1x MoKa 4.2.6 1x Info 4.2.6a 7x Info 4.2.6
4.2.7	Aufgaben sammeln	10		1x MoKa 4.2.7 1x ppt Folie 5
4.2.8	Aufgaben in eine Reihenfolge bringen und auf Vollständigkeit prüfen	40		1x MoKa 4.2.8 1x ppt Folie 6 20x Aufgabenkarten (Individualmethode)
4.2.9	Zuständigkeiten ermitteln	15		1x MoKa 4.2.9 1x ppt Folie 7
4.2.10	Fristen festlegen	15		1x MoKa 4.2.10 1x ppt Folie 8
4.2.11	Ergebnisse sichern	2		1x MoKa 4.2.11
Extra	Ergebnisse in ein Balkendiagramm überführen	30		1x MoKa EXTRA 2x Doku EXTRA
4.2.12	Ausblick geben	2		1x MoKa 4.2.12
4.3.1	Balkendiagramm aufbereiten			
4.3.2	Unterlagen verteilen			
4.3.3	Informationsveranstaltung vorbereiten und durchführen			

4.3.4	Projektfortschritt überwachen			
		95		
<i>Abkürzungen</i> AB = Arbeitsblatt, Doku = Dokumentationsvorlage, EF = Erklärfilm, Info = Informationsblatt, MoKa = Moderationskarte, ppt = PowerPoint, Vo = Vorlage				

4.1 Vorbereitung der Teamsitzung in Baustein IV

4.1.1 PowerPoint vorbereiten

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p><i>PowerPoint:</i> Bereiten Sie eine PowerPoint vor, indem Sie die Folien hier herunterladen.</p> <p><i>Weiteres:</i> Sollte es nicht möglich sein, die PowerPoint zu projizieren, drucken Sie die Präsentation für alle Teilnehmenden aus und verteilen Sie diese zu Beginn der Sitzung.</p>		

4.1.2 Informationsblätter ausdrucken

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Das Informationsblatt 4.2.6a „Balkendiagramm“ für Moderator/-in auf ein DIN A3-Blatt vergrößert <i>farbig</i> ausdrucken und kurz vor der Teamsitzung für alle Teilnehmenden gut sichtbar aushängen. (Dieses Vorgehen empfiehlt sich auch, wenn Sie die PowerPoint nutzen, da so das Balkendiagramm jederzeit sichtbar ist.)</p>	1x Info 4.2.6a	
<p>Für jeden Teilnehmenden je ein Exemplar des Informationsblatts „Balkendiagramm“ ausdrucken und bereitlegen.</p>	7x Info 4.2.6	

4.1.3 Zusätzliche Aufgabenkarten vorbereiten

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Drucken Sie ca. 20 Aufgabenkarten als Reserve für die Teamsitzung aus. Diese Aufgabenkarten finden Sie bei den Materialien zur Individualmethode.</p>	20x Aufgabenkarte (siehe Individualmethode)	

4.1.4 Dokumentationsvorlage Baustein III ausdrucken

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Sofern nicht bereits geschehen, drucken Sie die Dokumentationsvorlage 3.2.12 aus. Hierbei handelt es sich um das Ergebnis der Teamsitzung des letzten Bausteins.</p>	1x Doku 3.2.12	

4.1.5 Moderationskarten vorbereiten

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>MoKa auf dickem DIN A4-Papier ausdrucken (160g/qm), in der Mitte teilen und bereitlegen.</p>		

4.1.6 Erklärvideo zum Balkendiagramm anschauen		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Schauen Sie sich als Moderator/-in unbedingt das Erklärvideo zum Balkendiagramm an. Dieses bietet Ihnen wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Teamsitzung.</p> <p>Wenn Sie möchten, können Sie den Erklärfilm auch in der Teamsitzung einsetzen. Prüfen Sie in diesem Fall, auf welche Folien Sie ggf. verzichten können.</p>		
4.1.7 Sitzungsraum vorbereiten		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Achten Sie darauf, dass genügend Stühle, und Tische im Besprechungsraum vorhanden sind.</p> <p>Bereiten Sie für die Sammlung der Aufgaben folgende Karten auf gelben Karten vor: „Zu Beginn“, „In der Mitte“ und „Zum Ende“.</p>	<p>3x Karten, gelb 1x Stift, schwarz</p>	
4.1.8 Extra vorbereiten		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Dieser Vorbereitungsschritt ist nur notwendig, wenn Sie statt 90 Minuten 120 Minuten zur Verfügung haben. Drucken Sie die Dokumentationsvorlage <i>Doku EXTRA</i> „Balkendiagramm erstellen“ auf ein DIN A3-Blatt vergrößert aus.</p>	<p>2x Doku EXTRA</p>	

4.2 Durchführung der Teamsitzung in Baustein IV

4.2.1 Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Sie geben einen ersten Überblick über den Verlauf der Teamsitzung von Baustein IV, indem Sie mitteilen, wie Sie vorgehen, was Sie gemeinsam erreichen wollen und wie das Ergebnis aussehen soll.</p> <p>Erinnern Sie dabei an das Ergebnis der letzten Teamsitzung, indem Sie die Ideenbeschreibung (Doku 3.2.12) hochhalten und kurz durchgehen.</p>	<p>1x MoKa 4.2.1 1x Doku 3.2.12</p>	2

4.2.2 Thema vorstellen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Das Thema der Teamsitzung ist die Erstellung eines Arbeitsplans für die Umsetzung der in Baustein III ausgewählten Idee. An dieser Stelle reicht es, wenn Sie dieses Thema lediglich benennen. Wie Sie gemeinsam die Erarbeitung des Arbeitsplans durchführen, erklären Sie in einem der folgenden Schritte.</p>	<p>1x MoKa 4.2.2</p>	1

4.2.3 Ziel formulieren

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Unter 4.2.1 haben Sie bereits den Ablauf der Sitzung vorgestellt. Nennen Sie nun das Ziel der Besprechung. Dieses ist die Anfertigung eines Balkendiagramms, das die Aufgaben geordnet auflistet, Fristen für die Aufgabenbearbeitung setzt und Verantwortlichkeiten bestimmt.</p>	<p>1x MoKa 4.2.3 1x ppt Folie 2</p>	1

4.2.4 Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Mithilfe einer Tagesordnung werden sämtliche Schritte der Besprechung für alle Teilnehmenden aufgezeigt.</p>	<p>1x MoKa 4.2.4 1x ppt Folie 3</p>	1

4.2.5 Checkliste

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Kontrollieren Sie mit Hilfe der Checkliste auf der <i>MoKa</i> 4.2.5, dass Sie bis hierhin alle wichtigen Schritte unternommen haben.</p>	<p>1x MoKa 4.2.5</p>	1

4.2.6 Balkendiagramm erklären

Beschreibung

Beginnen Sie den Einstieg in die eigentliche Teamsitzung mit einer Erläuterung des Balkendiagramms. Verwenden Sie hierzu die Informationsblatt Info 4.2.6a bzw. ppt-Folie 4. Teilen Sie zudem das *Informationsblatt 4.2.6* an die Teilnehmenden aus. Das auf der Gestaltungsvorlage und den Informationsblättern dargestellte Diagramm ist den Teammitgliedern bereits aus der Einzelarbeit (animierte Präsentation) bekannt. Weisen Sie die Teilnehmenden darauf hin, dass Sie Notizen auf dem Informationsblatt eintragen können.

Wiederholen Sie die zentralen Aspekte eines Balkendiagramms. Ihre Erläuterungen sollten die folgenden Punkte thematisieren:

1. Ein Balkendiagramm bringt alle Aufgaben, die zur Verwirklichung einer Idee notwendig sind, in eine sinnvolle Reihenfolge.
2. Jede Aufgabe wird einem Balken zugeordnet. Die Länge des Balkens gibt an, wie viel Zeit für die Bewältigung einer Aufgabe zur Verfügung steht und wann mit der Bearbeitung begonnen werden sollte. Dadurch werden Fristen gesetzt.
3. Das Balkendiagramm zeigt so auch die Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben. So lassen sich einige Aufgaben erst bearbeiten, wenn andere Aufgaben abgeschlossen sind. Andere Aufgaben können parallel bearbeitet werden.
4. Ein Balkendiagramm gibt Auskunft über die Zuständigkeit einer Aufgabe, d. h. wer für die fristgerechte Bearbeitung verantwortlich ist. Zuständigkeiten sollten stets Personen zugeordnet sein. Sofern Sie für die Umsetzung der Idee auf externe Dienstleister zurückgreifen müssen, können auch andere Unternehmen eine Zuständigkeit erhalten (z. B. Werbeagenturen).
5. Pufferzeiten können ebenfalls eingeplant werden. Sie stellen sicher, dass keine unnötigen Kosten durch Verzögerungen bei einzelnen Aufgaben entstehen.

Erkundigen Sie sich nach der Erläuterung dieser Punkte, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben.

Materialien / Medien

- 1x MoKa 4.2.6
- 1x Info 4.2.6a
- 7x Info 4.2.6

Zeit

5

4.2.7 Aufgaben sammeln

Beschreibung

Nachdem Sie das Balkendiagramm erklärt haben, können Sie seine Erstellung vorbereiten. Fordern Sie die Teilnehmenden auf, die von Ihnen erstellten Aufgabenkarten aus

Materialien / Medien

- 1x MoKa 4.2.7
- 1x ppt Folie 5

Zeit

10

der Einzelarbeit vorzustellen und den vorbereiteten zeitlichen Abschnitten („zu Beginn“, „in der Mitte“ und „am Ende“) zuzuordnen. Dabei sollen alle Informationen, die auf der Karte festgehalten wurden, genannt werdend, so dass das gesamte Team den Inhalt der Aufgabenkarte kennt.

4.2.8 Aufgaben in eine Reihenfolge bringen und auf Vollständigkeit prüfen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Beginnen Sie im Anschluss damit, die Aufgaben gemeinsam mit den Teammitgliedern in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen. Nutzen Sie dazu die folgenden Leitfragen an das Innovationsteam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Aufgabe muss zu Beginn des Projekts ausgeführt werden? 2. Welche Aufgaben sind danach in Angriff zu nehmen? 3. Welche weiteren Aufgaben müssen zur Umsetzung der Idee bewältigt werden? Wo sind die Aufgaben einzuordnen? <p>Ihre Aufgabe ist es in diesem Schritt, die Teilnehmenden nach Vorschlägen für die Reihenfolge der Aufgaben zu fragen sowie die Aufgabenkarten entsprechend anzuordnen. Geben Sie dem Team Zeit, unterschiedliche Ansichten zu diskutieren und eine Einigung zu erzielen.</p> <p>Die Anordnung der Aufgaben erfordert viel Platz. Die Reihenfolge der Aufgaben wird dabei so oft verändert bis eine abschließende Abfolge der Aufgaben gefunden ist, denen alle zustimmen.</p> <p>Bei der Organisation der Aufgaben kann es vorkommen, dass die Teilnehmenden fehlende Aufgaben ergänzen möchten. Halten Sie diese auf den Aufgabenkarten fest und positionieren Sie die Aufgaben entsprechend der Vorschläge der Teilnehmenden. Ebenso kann es vorkommen, dass Aufgaben vom Team als nicht relevant angesehen werden. Entfernen Sie diese Aufgaben in Rücksprache mit dem Team.</p> <p>Liegt ein erster Entwurf der Reihenfolge vor, sollten Sie die Abfolge der Aufgaben optimieren, indem das Team die Aufgabenkette auf Vollständigkeit prüft. Leiten Sie diesen Prozess mit den folgenden Leitfragen an und ergänzen bzw. entfernen Sie gegebenenfalls Aufgaben. Fragen Sie explizit nach Aufgaben, die notwendig sind, aber von anderen Unternehmen als Dienstleistungen eingekauft werden müssen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Aufgaben fehlen zur Verwirklichung unserer Idee? Wo sind diese einzuordnen? 2. Welche Aufgaben sind notwendig, deren Bearbeitung wir Dienstleistern übertragen müssen? 	<p>1x MoKa 4.2.8 1x ppt Folie 6 20x Aufgabenkarten (Individualmethode)</p>	<p>40</p>

3. Welche Aufgaben sind nicht zwingend notwendig?

Erkundigen Sie sich zum Ende dieses Schrittes, ob die Teilnehmenden mit dem Ergebnis einverstanden sind. Nehmen Sie gegebenenfalls Änderungen vor und gehen Sie dann zum nächsten Schritt über.

4.2.9 Zuständigkeiten ermitteln

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Ordnen Sie in Rücksprache mit dem Innovationsteam den einzelnen Aufgaben zu, wer diese konkret bearbeiten soll. Halten Sie zu diesem Zweck <u>konkrete Personen</u> auf <u>hellblauen Feldern</u> der Aufgabenkarten fest und gehen Sie jede Aufgabe der Reihe nach durch. Es können auch Personen zugewiesen werden, die im Unternehmen arbeiten, aber nicht Mitglied des Innovationsteams sind.</p> <p>Sofern sich in Schritt 4.2.8 die Notwendigkeit ergeben hat, auf externe Dienstleister zurückgreifen zu müssen, fragen Sie nach Vorschlägen, welche Unternehmen in Frage kommen. Halten Sie diese ebenfalls auf <u>hellblauen</u> Feldern fest. Sollte das Team keinen Vorschlag nennen, halten Sie für diese Unternehmen ein „?“ auf der Karte fest.</p> <p>Achten Sie darauf, dass zum Ende dieses Schritts für jede Aufgabe eine Zuständigkeit festgelegt sein muss.</p>	<p>1x MoKa 4.2.9 1x ppt Folie 7</p>	15

4.2.10 Fristen festlegen

Beschreibung	Materialien / Medien	Zeit
<p>Zum Abschluss ist es notwendig, Fristen für die Bearbeitung der Aufgaben festzulegen. Gehen Sie daher mit den Teilnehmenden jede einzelne Aufgabe durch und fragen Sie das Innovationsteam nach einer Einschätzung, wie viele <u>Tage</u> die Bearbeitung der Aufgabe in Anspruch nimmt. Halten Sie diesen Wert in dem <u>gelben Feld</u> der Aufgabenkarte fest.</p> <p>Lassen Sie die Teilnehmenden darüber diskutieren, welche Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben bestehen. Nutzen Sie dazu die folgenden Leitfragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Aufgaben können parallel bearbeitet laufen? 2. Welche Aufgaben hängen voneinander ab? <p>Legen Sie zusammen mit dem Team fest, an welchem Tag das Projekt konkret starten soll. Lassen Sie aber mindestens eine Woche zwischen der Teamsitzung und dem Projektbeginn verstreichen, da Sie das Balkendiagramm noch für das Team aufbereiten müssen. Halten Sie diesen Termin auf der Moderationskarte <i>MoKa 4.2.10</i> fest.</p>	<p>1x MoKa 4.2.10 1x ppt Folie 8</p>	15

4.2.11 Ergebnisse sichern		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Halten Sie das Ergebnis Ihrer Arbeit als Foto fest (z. B. mit dem Handy). Achten Sie dabei auf die Lesbarkeit der Darstellung.	1x MoKa 4.2.11	2
Extra Ergebnisse in ein Balkendiagramm überführen		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien/Medien</i>	<i>Zeit</i>
<p>Sofern Ihnen weitere 30 Minuten zur Verfügung stehen, können Sie mit den Teilnehmenden zusammen die Arbeitsergebnisse bereits in ein Balkendiagramm überführen. Haben Sie diese Zeit nicht, machen Sie mit Schritt 4.2.12 weiter.</p> <p>Greifen Sie zur Diagrammerstellung auf die Gestaltungsvorlage <i>GeVo EXTRA</i> zurück. Legen Sie so viele Vorlagen auf den Boden/einen Tisch aneinander, sodass alle Aufgaben, Zuständigkeiten und Zeiten eingetragen werden können.</p> <p>Übertragen Sie die Aufgaben aus den <u>weißen</u> Feldern in die Spalte „Aufgabe“ und die Zuständigkeiten aus den <u>hellblauen</u> Feldern in die Spalte „Zuständigkeit“.</p> <p>Übertragen Sie sodann die in den <u>gelben</u> Feldern festgehaltenen Zeitdauern für die Aufgaben in das Diagramm. Berücksichtigen Sie dabei die festgelegten Abhängigkeiten.</p> <p>Halten Sie die Zeitdauern auf der Vorlage fest, indem Sie ein Kästchen für jeden Tag an den entsprechenden Stellen ausmalen.</p> <p><i>Wichtig: Gehen Sie die Aufgaben der Reihe nach durch und beginnen Sie mit der ersten Aufgabe!</i></p>	<p>1x MoKa EXTRA 2x Doku EXTRA</p>	30
4.2.12 Ausblick geben		
<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Fassen Sie für alle Teilnehmenden noch einmal kurz zusammen, was das Ergebnis der heutigen Veranstaltung ist. Geben Sie einen Ausblick. Zeigen Sie auf, was mit dem Ergebnis des heutigen Treffens geschehen wird.	1x MoKa 4.2.12	

4.3 Nachbereitung der Teamsitzung von Baustein IV

4.3.1 Balkendiagramm aufbereiten

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Bereiten Sie das Arbeitsergebnis dieser Sitzung am Computer zu einem „echten“ Balkendiagramm entsprechend des <i>Informationsblattes 4.2.6</i> auf. Hierzu können Sie die Vorlage für das Programm Excel verwenden.		

4.3.2 Unterlagen verteilen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Lassen Sie den aufbereiteten Arbeitsplan allen Mitgliedern des Innovationsteams zukommen.		

4.3.3 Informationsveranstaltung vorbereiten und durchführen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Führen Sie eine Informationsveranstaltung für alle vom Arbeitsplan betroffenen Mitarbeiter Ihres Unternehmens durch. Informieren Sie gegebenenfalls auch die weitere Belegschaft.		

4.3.4 Projektfortschritt überwachen

<i>Beschreibung</i>	<i>Materialien / Medien</i>	<i>Zeit</i>
Überwachen Sie regelmäßig den Projektfortschritt.		

7.5 Materialien zur Konsensmethode

Nachfolgend finden Sie alle erforderlichen Materialien für die Konsensmethode. Hinweise, welches Dokument Sie in welcher Anzahl benötigen, finden Sie im Leitfaden (siehe Abschnitt 7.4).

MoKa 4.2.1

Begrüßen und an die Einzelarbeit anknüpfen

Liebe Teammitglieder,

ich freue mich, dass wir uns für den vierten Baustein „**Ideenrealisierung**“ zusammengefunden haben. Sie haben zur Vorbereitung dieser Sitzung bereits **Aufgabenbeschreibungen** erarbeitet. Diese geben Auskunft über die von Ihnen als wichtig erachteten Aufgaben zur Verwirklichung der Idee. Als Idee, die Sie verfolgen möchten, haben Sie bei der letzten Sitzung die Idee

Idee benennen und dabei die Ideenbeschreibung Doku 3.2.12 hochhalten!

ausgewählt.

Heute wollen wir die von Ihnen identifizierten Aufgaben sammeln und in einen **Arbeitsplan** überführen. Dieser Plan wird unsere Aktivitäten in den nächsten Wochen anleiten. Er hat also direkten Einfluss auf unseren Arbeitsalltag.

MoKa 4.2.2

Thema vorstellen

Um eine reibungslose Realisierung sicherzustellen, werden wir die Aufgaben auf **Vollständigkeit** prüfen, in eine sinnvolle **Reihenfolge** bringen, **Fristen** festlegen und **Verantwortlichkeiten** benennen.

MoKa 4.2.3

Ziel formulieren

Nutzen Sie zur Erklärung die ppt-Folie 2!

Ziel der Sitzung ist die Vorbereitung eines **Balkendiagramms**. Dieses gibt Auskunft über die zentralen Aspekte der Ideenrealisierung und verdeutlicht zudem **Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben**. Es wird so z. B. schnell ersichtlich, welche Aufgaben erledigt sein müssen, bevor andere Aufgaben in Angriff genommen werden können. Dies ist Ihnen bereits aus der animierten Präsentation der Einzelarbeit bekannt.

MoKa 4.2.4

Einzelheiten des Fahrplans vorstellen

Nutzen Sie zur Erklärung die ppt-Folie 3!

Um dieses Ziel zu erreichen, werden wir in der heutigen Sitzung die **wichtigsten Aspekte eines Balkendiagramms erarbeiten**. Zuerst erkläre ich Ihnen dazu den Aufbau eines solchen Diagramms. Im Anschluss **sammeln** wir die von Ihnen identifizierten Aufgaben, bringen diese in eine sinnvolle **Reihenfolge** und diskutieren die **Vollständigkeit**. Wir legen im Anschluss fest, **wer** welche Aufgaben **bis wann** zu erledigen hat.

MoKa 4.2.5

Checkliste

Habe ich bis zu dieser Stelle:

- die Teilnehmenden der Teamsitzung begrüßt?
- an die vorangegangene Einzelarbeit angeknüpft?
- das Thema vorgestellt?
- das Ziel der heutigen Teamsitzung formuliert?
- den Fahrplan vorgestellt?

MoKa 4.2.6 (1. Teil)

Balkendiagramm erklären

Teilen Sie das Informationsblatt Info 4.2.6 aus!

Nutzen Sie zur Erklärung das Informationsblatt Info 4.2.6 (als A3 Ausdruck) oder die ppt-Folie 4!

Ein Beispiel für ein Balkendiagramm sehen Sie auf dem Plakat bzw. der Präsentation und den ausgeteilten Informationsblättern. Die Informationsblätter können Sie für Notizen nutzen.

Dieses Balkendiagramm kennen Sie bereits aus der Einzelarbeit. Es besteht aus mehreren Spalten. In der **ersten Spalte** werden die **Aufgaben** festgehalten, die zur Verwirklichung einer Idee notwendig sind und zwar in einer sinnvollen **Reihenfolge**. Dies sehen Sie im Bereich 1. So ist laut diesem Beispiel zunächst eine Identifizierung eines geeigneten Platzes im Verkaufsraum vorzunehmen sowie das Sortiment auf bereits vorhandene nachhaltige Produkte zu prüfen. Auf der **rechten Seite** des Diagramms ist die **zeitliche Dauer** für die Aufgaben abgetragen. So sollte die Identifizierung innerhalb eines Tages abgeschlossen sein. Für den Sortimentscheck stehen 14 Tage zur Verfügung.

MoKa 4.2.6 (2. Teil)

Balkendiagramm erklären

Das Balkendiagramm zeigt somit auch die **Abhängigkeiten der Aufgaben**. Dies sehen Sie in den Bereichen mit den Ziffern 5 und 6. So können die Prüfung des Verkaufsraums sowie der Sortimentscheck parallel ablaufen werden (Ziffer 6). Im Gegensatz dazu können ergänzende Produkte erst ausgewählt werden, wenn die Ergebnisse des Sortimentschecks vorliegen (Ziffer 5).

In der **zweiten Spalte** zeigt das Diagramm die **Zuständigkeiten**, d. h. die Personen, die für die fristgerechte Ausführung der Aufgaben verantwortlich sind. Dies sehen Sie in dem Bereich mit der Ziffer 3. Aufgaben, die wir nicht selber bearbeiten können, lassen sich auch auf andere Unternehmen auslagern, z. B. Werbeagenturen.

Schließlich können **Pufferzeiten** eingeplant werden, um Verzögerungen aufzufangen. Diese sind im vorliegenden Beispiel im Bereich mit der Ziffer 4 durch die schraffierte Fläche dargestellt.

Erkundigen Sie sich, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben!

MoKa 4.2.7 (1. Teil)

Aufgaben sammeln

Nutzen Sie zur Erklärung die ppt-Folie 5!

Zur Vorbereitung des Balkendiagramms möchte ich mit Ihnen Ihre Aufgaben **sammeln**. Sie haben auf den Arbeitsblättern **Aufgaben**, **Zuständigkeiten** sowie eine geschätzte **Dauer** festgehalten. Außerdem haben Sie sich überlegt, welche weiteren Aufgaben anfallen werden und inwieweit weitere Personen bei dieser Aufgabe unterstützen können.

Ich habe gelbe Karten vorbereitet, die für die **zeitlichen Abschnitte des Projekts** stehen, z. B. „Zu Beginn“, „In der Mitte“, „Zum Ende“.

MoKa 4.2.7 (2. Teil)

Aufgaben sammeln

Ich möchte Sie bitten, Ihre Aufgaben einem zeitlichen Abschnitt **zuzuordnen**. Wenn Sie z. B. davon ausgehen, dass eine Aufgabe erst zum Ende des Projekts im Einkauf relevant wird, bringen Sie diese bitte unter die gelbe Karte „Zum Ende“.

Bitte kommen Sie nun **einzel**n nach vorne und nehmen Sie eine Zuordnung vor. **Nennen** Sie dabei stets alle Informationen, die Sie auf dem Aufgabenkarten festgehalten haben, sodass alle Teilnehmenden einen Eindruck von den Aufgaben erhalten.

Warten Sie, bis alle Teilnehmenden ihre Aufgaben vorgestellt und zugeordnet haben.

MoKa 4.2.8 (1. Teil)

Aufgaben in eine Reihenfolge bringen und auf Vollständigkeit prüfen

Nutzen Sie zur Erklärung die ppt-Folie 6!

Wir haben nun alle Aufgaben, die Sie in der Einzelarbeit identifiziert haben, gesammelt und in eine erste Ordnung gebracht. Ich möchte nun damit beginnen, die Aufgaben für ein Balkendiagramm aufzubereiten. Dazu müssen die Aufgaben zunächst in eine **sinnvolle Reihenfolge** gebracht werden. Ich werde Ihnen im Folgenden eine Reihe von Fragen stellen und die Aufgabenkarten entsprechend Ihren Antworten anordnen.

Bitte sagen Sie mir, welche Aufgabe muss ganz zu Beginn des Projekts ausgeführt werden?

Warten Sie auf eine Reaktion der Teilnehmenden und ordnen Sie die Aufgabe an einer Wand oder auf dem Boden an.

Welche Aufgaben sind danach in Angriff zu nehmen?

Warten Sie auf eine Reaktion der Teilnehmenden und ordnen Sie die Aufgaben an.

Welche weiteren Aufgaben müssen zur Umsetzung der Idee bewältigt werden? Wo sind die Aufgaben einzuordnen?

Warten Sie auf eine Reaktion der Teilnehmenden und ordnen Sie die Aufgaben an.

Nutzen Sie diese und ähnliche Fragen solange, bis das Team der Auffassung ist, dass die Aufgaben eine sinnvolle Reihenfolge bilden!

MoKa 4.2.8 (2. Teil)

Aufgaben in eine Reihenfolge bringen und auf Vollständigkeit prüfen

Erkundigen Sie sich, ob aus Sicht des Teams Aufgaben fehlen, nachdem eine erste Reihenfolge gebildet wurde. Halten Sie diese gegebenenfalls auf zusätzlichen Aufgabenkarten fest.

Wir haben nun eine erste Reihenfolge gebildet. **Fehlen** aus Ihrer Sicht Aufgaben, die zur Umsetzung der Idee notwendig sind? Wo sind diese gegebenenfalls einzuordnen?

Erkundigen Sie sich, ob es aus Sicht des Teams Aufgaben gibt, die von externen Dienstleistern übernommen werden müssen. Halten Sie diese gegebenenfalls auf zusätzlichen Aufgabenkarten fest.

Welche notwendigen Aufgaben können wir nicht selber übernehmen? Wo sind diese einzuordnen?

Erkundigen Sie sich, ob es Aufgaben gibt, die nicht zwingend notwendig sind. Entfernen Sie diese.

Welche Aufgaben sind nicht unbedingt notwendig, um unsere Idee zu verwirklichen?

MoKa 4.2.9 (1. Teil)

Zuständigkeiten ermitteln

Nutzen Sie zur Erklärung die ppt-Folie 7!

Als Zwischenergebnis haben wir alle Aufgaben, die wir zur Verwirklichung unserer Idee bewältigen müssen, in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Es gilt nun zu klären, **wer für die Bearbeitung der einzelnen Aufgaben verantwortlich** sein soll. Dies können auch Personen aus unserem Unternehmen sein, die nicht im Innovationsteam vertreten sind. In den hellblauen Feldern der Aufgabenkarten haben Sie bereits erste Zuordnungen vorgenommen. Diese können wir nun bei Bedarf anpassen, ergänzen oder beibehalten.

Bitte nennen Sie mir Personen, welche einzelne Aufgaben bearbeiten können und sollen.

Auf Reaktionen der Teilnehmenden warten und den Namen der Personen in den hellblauen Feldern der Aufgabenblätter. Gehen Sie dabei jede Aufgabe durch.

MoKa 4.2.9 (2. Teil)

Zuständigkeiten ermitteln

Sofern externe Dienstleister bei der Umsetzung der Idee benötigt werden, fragen Sie nach konkreten Vorschlägen. Halten Sie diese auf den Aufgabenkarten fest. Sollten es keine Vorschläge geben, halten Sie ein „?“ in dem hellblauen Feld fest.

Bei einigen Aufgaben haben wir festgestellt, dass wir auf **andere Dienstleister** angewiesen sind. Welche Unternehmen kommen zur Bearbeitung dieser Aufgaben in Frage?

MoKa 4.2.10 (1. Teil)

Fristen festlegen

Nutzen Sie zur Erklärung die ppt-Folie 8!

Wir haben nun den Aufgaben Zuständigkeiten zugeordnet. Jetzt müssen wir noch festlegen, wie viel Zeit die Bearbeitung einer Aufgabe in Anspruch nimmt. Es geht jetzt also darum festzulegen, wann welche Aufgabe erledigt sein muss. In den gelben Feldern der Aufgabenkarten haben Sie bereits erste Einschätzungen vorgenommen. Diese können wir nun bei Bedarf anpassen oder beibehalten.

Zu diesem Zweck möchte ich mit Ihnen die Aufgaben der Reihe nach durchgehen und Sie erneut um eine Einschätzung der benötigten **Arbeitszeit in Tagen** bitten. Ich halte die Dauer in den **gelben Feldern** fest.

MoKa 4.2.10 (2. Teil)

Fristen festlegen

Wie lange wird vermutlich die **Bearbeitung der ersten Aufgabe** dauern? Passt hier bereits die Schätzung oder sollen wir eine Anpassung vornehmen?

Warten Sie auf eine Antwort aus dem Team und gehen Sie jede Aufgabe mit dieser Frage durch. Halten Sie die genannten Werte im gelben Feld der Aufgabenkarte fest.

Zum Ende dieses Schrittes muss für jede Aufgabe eine Dauer festgelegt sein.

MoKa 4.2.10 (3. Teil)

Fristen festlegen

Wir haben nun festgelegt, wie lange die einzelnen Aufgaben bearbeitet werden sollen. Nun geht es darum zu prüfen, **welche Aufgaben zeitgleich bearbeitet werden können und welche voneinander abhängig sind.**

Bitte nennen Sie mir die Aufgaben, die parallel laufen können.

Legen Sie die entsprechenden Karten zusammen, sodass deutlich wird, dass diese zeitgleich bearbeitet werden können.

Überlegen Sie bitte auch, welche Aufgaben erst abgeschlossen sein müssen, damit eine andere starten kann. Hierbei handelt es sich um voneinander abhängige Aufgaben.

MoKa 4.2.10 (4. Teil)

Fristen festlegen

Zum Abschluss müssen wir noch einen **Termin festlegen**, wann das **Projekt starten** soll. Ich kann auf dieser Grundlage unsere Arbeitsergebnisse am Computer aufbereiten und entsprechende **Fristen ermitteln**. Vor diesem Hintergrund möchte ich vorschlagen, dass wir **frühestens in einer Woche** mit der Umsetzung starten.

An welchem Termin soll das Projekt starten?

Halten Sie hier den Termin des Projektstarts fest: _____

MoKa 4.2.11



Ergebnisse sichern

Halten Sie das Ergebnis Ihrer Arbeit (z. B. mit Hilfe Ihres Handys) als Foto fest. Achten Sie dabei auf die Lesbarkeit der Darstellung.

MoKa EXTRA (1. Teil)

Ergebnisse in ein Balkendiagramm überführen

Dieser Schritt ist nur erforderlich, wenn Sie 30 weitere Minuten zur Verfügung haben. Verwenden Sie die Dokumentationsvorlage Doku EXTRA! Legen Sie diese auf den Boden oder einen Tisch.

Wir haben jetzt zusammen alle erforderlichen Informationen für unseren Arbeitsplan gesammelt. Ich möchte mit Ihnen jetzt das eigentliche **Balkendiagramm** erstellen. Ich übertrage jetzt die Aufgaben und Zuständigkeiten in eine Übersicht.

Übertragen Sie die Aufgaben und Zuständigkeiten von den Karten auf die Gestaltungsvorlage!

Übertragen Sie in Rücksprache mit den Teilnehmern die Zeitdauer aus den gelben Feldern in das Diagramm. Beachten Sie dabei die Abhängigkeiten, die Sie zuvor erarbeitet haben. Jedes Kästchen entspricht einem Tag. Malen Sie die Kästchen an den entsprechenden Stellen aus.

MoKa 4.2.12

Ausblick geben

Nutzen Sie zur Erklärung die ppt-Folie 9!

Wir sind jetzt mit der Vorbereitung des Balkendiagramms fertig. Wir haben die notwendigen Aufgaben zur Verwirklichung unserer Idee ermittelt, in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht und festgelegt, wer die Aufgaben bearbeiten soll. Zudem haben wir einen Starttermin für das Projekt festgelegt und geschätzt, wie lange die Bearbeitung der Aufgaben vermutlich in Anspruch nehmen wird.

Ich habe unsere Ergebnisse festgehalten und werde diese nun in den Computer übertragen. Das Balkendiagramm wird unser Arbeitsplan für die Umsetzbarkeit der Idee sein. Ich leite Ihnen den Plan in den nächsten Tagen zu.

Während der **Projektumsetzung** wird es meine Aufgabe sein, die Einhaltung des Plans zu überwachen und als Ansprechpartner für das Projekt zur Verfügung zu stehen. Bei Fragen rund um das Projekt können Sie mich gerne jederzeit ansprechen. Ich bedanke mich für die tolle Mitarbeit!

HERZLICH WILLKOMMEN
zur Teamsitzung
4. Baustein „Ideenrealisierung“

InnoNE

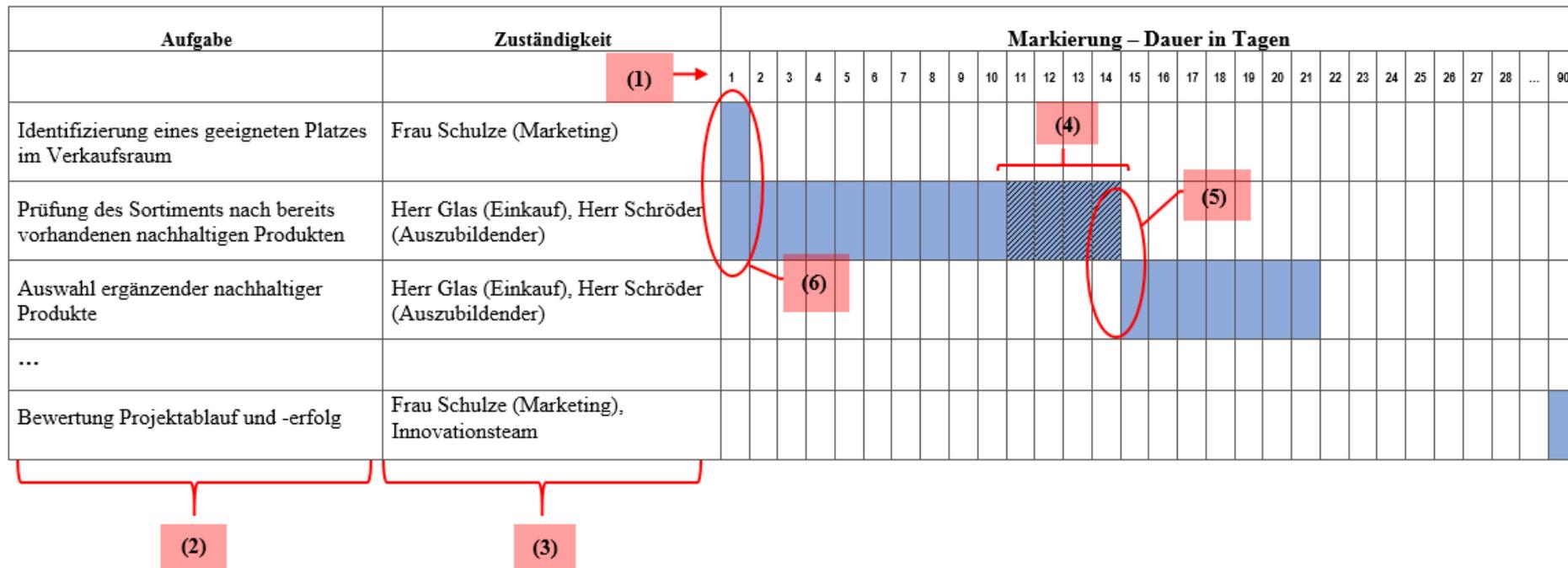
Innovationsprojekte und Innovationskompetenz für eine Nachhaltige Entwicklung

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg:
Prof. Dr. Karin Rebmann
Regina Gebhardt, M. Ed.

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg:
Prof. Dr. Tobias Schlömer
Susanne Heubischl, M. A.



Die PowerPoint-Präsentation zu Baustein IV steht [hier](#) zum Download bereit.



- (1) Projektdauer/Zeitleiste (Angabe der Dauer in Tagen)
- (2) Aufgaben in sinnvoller Reihenfolge (mit der zeitlichen Dauer auf der rechten Seite)
- (3) zuständige Personen
- (4) Pufferzeiten, um eventuelle Verzögerungen aufzufangen
- (5) voneinander abhängige Aufgaben (können nicht parallel bearbeitet werden)
- (6) Aufgaben, die parallel bearbeitet werden können

8 Anhang

8.1 Linkverzeichnis

Nachfolgend sind alle Links zu den in der INE-Toolbox verwendeten Erklärvideos und Präsentationen aufgelistet.

Baustein I – Individualmethode:

- Videos 1 – 3 als Playlist:
<https://www.youtube.com/watch?v=XknY81Hz7CE&list=PLuoUbom-zuV91dT7t172X2p17eyS0sixWp>
- Video 1: <https://www.youtube.com/watch?v=XknY81Hz7CE>
- Video 2: <https://www.youtube.com/watch?v=hNGn4VFx4Zc>
- Video 3: <https://www.youtube.com/watch?v=ewABUB642Jg>

Baustein I – Konsensmethode:

- Video zur Begriffslandkarte: <https://www.youtube.com/watch?v=SGglYxh33zg>
- PowerPoint-Präsentation zu Baustein I:
https://www.bibb.de/dokumente/ppt/InnoNE_Baustein-1_PP-Präsentation.pptx

Baustein II – Individualmethode:

- Video zu Strategien nachhaltigen Wirtschaftens:
<https://www.youtube.com/watch?v=tPscyLwxmEg>

Baustein II – Konsensmethode:

- Video zur Hutwechselform: <https://www.youtube.com/watch?v=iJJYNjaaC0s>
- PowerPoint-Präsentation zu Baustein II:
https://www.bibb.de/dokumente/ppt/InnoNE_Baustein-2_PP-Präsentation.pptx

Baustein III – Konsensmethode:

- Video zum Netzdiagramm: <https://www.youtube.com/watch?v=33ZsolmNIhw>
- PowerPoint-Präsentation zu Baustein III:
https://www.bibb.de/dokumente/ppt/InnoNE_Baustein-3_PP-Präsentation.pptx

Baustein IV – Individualmethode:

- Animierte Präsentation zum Projektmanagement:
https://prezi.com/lp9_tldw9gj2/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Baustein IV – Konsensmethode:

- Video zum Arbeits- und Zeitplan: <https://www.youtube.com/watch?v=onTEa8OvKzQ>
- PowerPoint-Präsentation zu Baustein IV:
https://www.bibb.de/dokumente/ppt/InnoNE_Baustein-4_PP-Präsentation.pptx

8.2 Quellenverzeichnis

IN KAPITEL 1 VERWENDETE LITERATUR

- Anz, C. (2016). Bildungsmanagement – Beitrag zum Unternehmenserfolg als soziale Verantwortung? In T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resources Management* (S. 159–179). Berlin: Springer.
- Backhaus-Maul, H.; Biedermann, C.; Nährlich, S. & Polterauer, J. (2008). Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In H. Backhaus-Maul; C. Biedermann; S. Nährlich & J. Polterauer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven* (S. 15–49). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beckmann, M. & Schaltegger, S. (2014). Unternehmerische Nachhaltigkeit. In H. Heinrichs & G. Michelsen (Hrsg.), *Nachhaltigkeitswissenschaften* (S. 321–367). Berlin: Springer.
- Braun, S. (2009). Unternehmen in Gesellschaft: „Corporate Citizenship“ und das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland. *Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, 2, 59–64.
- Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2017). *Unpacking SDG 4. Fragen und Antworten zur Bildungsagenda 2030*. Bonn.
- Diekmann, V.; Kölle, A.; Laumann, M. & Geßner, C. (2015). *Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche 2015*. URL: http://www.plattform-nachhaltigkeit.com/data/Studien//Nachhaltigkeit%20in%20der%20FMCG-Branche%202015_web.pdf [19.06.2018].
- Grieshuber, E. (2015). CSR als Hebel für ganzheitliche Innovationen. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (2. Aufl.; S. 581–594). Berlin: Springer.
- Grunwald, A. & Kopfmüller, J. (2012). *Nachhaltigkeit. Eine Einführung* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Hackl, O. (2015). Thesen zu Grenzen von CSR im Handel. In M. Knoppe (Hrsg.), *CSR und Retail Management. Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel* (S. 93–106). Berlin: Springer Gabler.
- Hahn, T.; Pinkse, J.; Preuss, L. & Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316.

- Hauschildt, J.; Salomo, D.; Schultz, C. & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6. Aufl.). München: Vahlen.
- HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels) (Hrsg.) (2009a). *CSR im Einzelhandel. Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*. Berlin.
- HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels) (Hrsg.) (2009b). *Klimaschutz leben. Handel und Energieeffizienz*. Berlin.
- HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels) (Hrsg.) (2010). *Umweltschutz leben – Ein Beitrag des Handels*. Berlin.
- Kaudela-Baum, S.; Kocher, P.-I. & Scherrer, S. (2014). Innovationen fördern. Die Gestaltung von Freiräumen als Führungsaufgabe von Hidden Champions. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 83(2), 74–79.
- Knoppe, M. (2015a). CSR im Retail Management. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (2. Aufl.; S. 891–903). Berlin: Springer.
- Knoppe, M. (2015b). CSR im Retail Management – Wertschöpfung oder Marketing-Gag? In M. Knoppe (Hrsg.), *CSR und Retail Management. Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel* (S. 9–23). Berlin: Springer.
- KPMG (Hrsg.) (2012). *Trends im Handel 2020*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/01/Trends-im-Handel-2020-KPMG.pdf> [02.02.2017].
- Lang, S. & Nebelung, S. (2006). Geschäftsstrategie Verantwortung – Corporate Citizenship als Business Case. *betrifft: Bürgergesellschaft*, 14, URL: <https://www.fes.de/buergergesellschaft/publikationen/documents/BB14aGeschäftsstrategieVerantwortungAuflage2Internet.pdf> [01.02.2017].
- Lüdeke-Freund, F. (2018). Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit – Welche Rolle spielen Geschäftsmodelle? In P. Bungard (Hrsg.), *CSR und Geschäftsmodelle. Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften* (S. 29–55). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.
- Schreck, P. (2012). Der Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (S. 67–86). Berlin: Springer.

- Streicher, B.; Maier, G. W.; Frey, D.; Jonas, E. & Kerschreiter, R. (2006). Innovation. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 565–574). Göttingen: Hogrefe.
- Vereinte Nationen (2015), *Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015*. URL: <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>, [19.11.2018].
- WGBU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) (2016). *Sondergutachten Entwicklung und Gerechtigkeit durch Transformation: Die vier großen I*. Berlin.
- Zentes, J.; Bastian, J. & Lehnert, F. (2010). *HandelsMonitor 2010*. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Zentes, J.; Freer, T. & Keßler, D. (2015). Der Einzelhandel der Zukunft. Electronic Commerce vs. Emotional Commerce. In S. Bartsch & C. Blümelhuber (Hrsg.), *Always Ahead im Marketing* (S. 203–215). Wiesbaden: Springer.
- Zentes, J.; Swoboda, B; Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (2012). Herausforderungen des Handelsmanagements. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel* (2. Aufl.; S. 1–18). Wiesbaden: Springer.

IN KAPITEL 2 VERWENDETE LITERATUR

- Bogaschewsky, R. (1999). Wissensorientiertes Management als Kern eines Innovationsmanagements. In C. Tintelnot, D. Meißner & I. Steinmeier (Hrsg.), *Innovationsmanagement* (S. 79–90). Berlin: Springer.
- Disselkamp, M. (2012). *Innovationsmanagement* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Farr, J. L.; Sin, H.-P. & Tesluk, P. E. (2003). Knowledge management processes and work group innovation. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation* (pp. 574-586). Oxford: Elsevier.
- Gemünden, H.G. & Walter, A. (1996), Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 65, 237–245.
- Hauschildt, J. & Chakrabarti, A.K. (1988), Arbeitsteilung im Innovationsmanagement: Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 57, 378–389.

- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Hauschildt, J.; Salomo, S.; Schultz, C. & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6. Aufl.). München: Vahlen
- Hiller, M. (2015). Rollen im Innovationsprozess. In M. Bornewasser, C. M. Schlick & R. B. Bouncken (Hrsg.), *Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse* (S. 53–82). Wiesbaden: Springer.
- Kaschny, M.; Nolden, M. & Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand*. Wiesbaden: Springer.
- Vahs, D. & Brem, A. (2015). *Innovationsmanagement* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wannke, M.; Storm, M., & Liebsch, U. (2012). *Innovationskompetenz in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Göttingen: Schwartz & Co.

IN DEN MATERIALIEN DER INE-TOOLBOX VERARBEITETE QUELLEN

Baustein 1:

- Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2019). *Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex*. URL:
<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Leitfaden-Deutscher-Nachhaltigkeitskodex> [19.11.2018].

Baustein 2 (Quellen der Praxisbeispiele):

- Aldi: <https://www.aldi-nord.de/unternehmen/verantwortung/gesellschaftliches-engagement/regionales-engagement.html> [13.06.2019].
- Body Shop: <https://www.thebodyshop.com/de-de/commitment/against-animal-testing> [13.06.2019].
- Buchhandlung Buchbox: <https://www.buchboxberlin.de/geschichte> [13.06.2019].
- Bünting: <https://www.buenting.de/unternehmen/nachhaltigkeit.html> [13.06.2019].
- Brillenladen Walldorf: https://www.stadtmission-hd.de/hilfe_fuer_wohnungslose/kalender_einzelsicht.php?Unterseite_ID=2405&Klasse_Kalender_Objekt_ID=836 [13.06.2019].

- Carl Abt Haushaltswaren: www.zbb.de/projekte/projektarchiv/nachhaltigkeit-im-handel/?no_cache=1&cid=1792&did=718&sechash=363824b3 [13.06.2019].
- DEPOT: <https://karriere.depot-online.com/arbeiten-bei-depot/ueber-depot/unser-angebot-an-sie/> [13.06.2019].
- dm Drogeriemarkt: <https://www.dm.de/unternehmen/engagement/menschen-bei-dm/rote-faden-der-nachhaltigkeit-c537420.html> [13.06.2019]
https://cdn02.dm-static.com/file/de_mcr/c1069676/original/1539678485000/ueberblick-zur-nachhaltigkeit-bei-dm.pdf?wt_mc=co.en.uebersicht-nachhaltigkeit-bei-dm.un.250418.info [13.06.2019].
- Edeka Aktiv-Markt Koch: Leistung – Engagement – Anerkennung: Mittelstandspreis für soziale Verantwortung 2009.
- Edeka Aktiv-Markt Sommer: <https://edeka-sommer.de/produkte/> [13.06.2019].
- Edeka-Markt Kappe: https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/konsumressourcenmuell/171027-nabu_nachhaltigkeit_supermarkt_goodpractice.pdf [13.06.2019].
- Galeria Kaufhof: <https://www.galeria-kaufhof.de/unternehmen/presse/archiv-pressemitteilungen/pressemitteilungen-2010-galeria-kaufhof/gesundheitsprojekt-mit-koellner-berufskolleg> [13.06.2019].
- Globus Baumarkt: <https://www.globus.de/de/unternehmen/arbeitenbeiglobus/arbeitenbeiglobus.html> [13.06.2019].
- Intersport Postleb: <https://www.mittelstandsverbund.de/politik/verbundgruppenszene/auszeichnungen-jubilaen/d-ehi-energieaward-2016-intersport-postleb-ausgezeichnet-1320114175> [13.06.2019].
- inkoop Verbrauchermarkt: <https://www.inkoop.de/verantwortung/#engagement> [13.06.2019].
- Kaufland: <https://www.csr-news.net/news/2011/09/05/kaufland-geht-nachhaltigkeit-ohne-transparenz-und-dialog/> [13.06.2019].
- LIDL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeitsbericht-20162017/nachhaltigkeit-bei-lidl/> [13.06.2019].
- METRO: <https://www.metro.de/unternehmen/nachhaltigkeit> [13.06.2019].
- Modehaus Bredl: <https://bredl.com/engagement> [30.03.2017].

- Modehaus Hempel: [http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/fileadmin/documents/Praxisbeispiele/KNH_Praxisbeispiel - Hempel 2012-12-14.pdf](http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/fileadmin/documents/Praxisbeispiele/KNH_Praxisbeispiel_-_Hempel_2012-12-14.pdf) [13.06.2019].
- Modehaus Wanninger: <http://mode-wanninger.de/das-haus/service/nachhaltigkeit.html> [13.06.2019].
- NORMA: <https://www.norma-online.de/de/informationen/verantwortung> [13.06.2019].
- REWE Group: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/gesellschaftliches-engagement/unterstuetzung-der-tafeln> [13.06.2019].
- Rituals: <https://www.kosmetik-vegan.de/erbse/tierversuche-rituals/> [13.06.2019].
- Rossmann: <https://www.rossmann.de/unternehmen/verantwortung/umwelt/recycling-von-ressourcen.html#> [13.06.2019].
- toom Baumarkt: <https://toom.de/ueber-toom/nachhaltigkeit/gruene-produkte/nachhaltiger-leben/> [13.06.2019].

Baustein 3:

- Gassmann, O. & Granig, P. (2013). *Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU*. München: Hanser.
- Leuphana Universität Lüneburg (Hrsg.) (2011). *Direkte und indirekte Umweltaspekte nach der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS)*. URL: https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/uniprojekte/Umweltmanagement/files/Bewertung_Umweltaspekte.pdf [10.11.2016].
- LfU (Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg) (Hrsg.) (2005). *Indirekte Umweltaspekte im Umweltmanagement. Ein Praxisleitfaden mit Beispielen*. URL: http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/indirekte_umweltaspekte_umweltmanagement.pdf [11.11.2016].
- Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T. & Müller, J. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen*. Berlin.

Baustein 4:

- Bohinc, T. (2013). *Grundlagen des Projektmanagements. Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter* (4. Aufl.). Offenbach: Gabal.

- Burghardt, M. (2013). Einführung in Projektmanagement. Definition (6. Aufl.). Erlangen: Publicis Publishing.
- Gassmann, O. & Granig, P. (2013). Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU. München: Hanser.
- Olfert, K. (2014). Projektmanagement (9. Aufl.). Herne: kiehl.
- Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T. & Müller, J. (2007). Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Berlin

BILDMATERIAL

Alle in der INE-Toolbox verwendeten Abbildungen und Bilder sind entweder selbst erstellt oder stammen aus der Datenbank Pixabay (www.pixabay.de) und sind für die freie Verwendung oder gesonderten Bildnachweis freigegeben.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Im Modellversuch InnoNE sind folgende Veröffentlichungen in Fachzeitschriften bis Juni 2019 entstanden:

- Berding, F.; Slopinski, A.; Gebhardt, R.; Heubischl, S.; Kalmutzke, F.; Schröder, T.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2018). Innovationskompetenz für nachhaltiges Wirtschaften und Instrumente ihrer Erfassung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 114(1), 47–84.
- Berding, F.; Slopinski, A.; Gebhardt, R.; Heubischl, S.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2017). Die INE-Toolbox - Ein integratives Instrumentarium für nachhaltigkeitsorientiertes Innovationsmanagement und Kompetenzentwicklung im stationären Einzelhandel. *bwp@*, 32, 1–24.
- Slopinski, A.; Berding, F.; Gebhardt, R.; Heubischl, S.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2017). Zur Rolle der Forschenden in der transdisziplinären Modellversuchsforschung am Beispiel von InnoNE. *bwp@*, 33, 1–24.