



Toolkit

Zirkuläre Geschäftsmodelle in Sozialunternehmen: Planung und Umsetzung

Entwickelt von

Magdalena Mirys | Ewa Szmitka | Agnieszka Laskowska
OPUS Center



Kofinanziert von der
Europäischen Union

EINFÜHRUNG 03

Kreislaufwirtschaft: Warum unser Wirtschaftsmodell erneuert werden muss

SOZIALUNTERNEHMEN 05

Ideen und Definitionen

ZIRKULARITÄT FÜR SOZIALUNTERNEHMEN 06

GESCHÄFTSMODELLE DER KREISLAUFWIRTSCHAFT 07

Beschreibung der Methodik

FALLSTUDIEN 10

MALKOW MANSION SOZIALUNTERNEHMEN	10
JKONI UG GASTRONOMIE	17
AL REVES – SARTORIA SOCIALE	24
SIA- SOCIAL IMPACT AWARD GMBH	31

ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG 38

WERKZEUGE: DESIGN THINKING 40



EINFÜHRUNG

KREISLAUFWIRTSCHAFT: WARUM UNSER WIRTSCHAFTSMODELL ERNEUERT WERDEN MUSS

Das Nachdenken über Kreislaufwirtschaft beginnt bei der Erde und ihren Ressourcen, die in jedem Produkt und jeder Dienstleistung enthalten sind. Rohstoffe werden in scheinbar erneuerbare (Wasser, Holz, Fisch und Meeresfrüchte) und nicht erneuerbare (Uran, Kupfer, Gold, Seltene Erden, Kohle oder Erdöl) unterteilt. Die Gewinnung, Beschaffung und Verarbeitung von Rohstoffen führt zu Kohlendioxidemissionen, die zur Klimaerwärmung und anderen Folgen dieses Phänomens beitragen.

Gleichzeitig hat sich der Materialeinsatz stark erhöht. Er hat sich in den letzten 50 Jahren mehr als verdreifacht und wächst weiterhin um durchschnittlich über 2,3 % pro Jahr (UN Global Resources Outlook 2024). Darüber hinaus ist der Ressourcenverbrauch für mehr als 55 % der globalen Treibhausgasemissionen verantwortlich.

Daher müssen Konsum und Wirtschaft neu gedacht werden!

Das gegenwärtige Wirtschaftsmodell, bekannt als lineares Wirtschaftsmodell, ist auf Wachstum und Gewinn ausgerichtet und berücksichtigt die Begrenztheit von Ressourcen nicht. In diesem System folgen Materialien einem linearen Weg: Sie werden der Natur entnommen, zu Produkten verarbeitet, genutzt und schließlich als Abfall entsorgt. Dieser „Take-Make-Use-Dispose“-Ansatz schafft erhebliche Verwundbarkeiten, darunter Klimarisiken, Störungen der Lieferketten sowie Preisvolatilität.

Die Kreislaufwirtschaft ist ein Modell, in dem Ressourcen in einem geschlossenen Kreislauf gehalten werden, ihr Mehrwert maximiert und die Abfallerzeugung minimiert wird. Es geht darum, Produkte so zu gestalten, dass Materialien durch Wiederverwendung, Reparatur und Recycling möglichst lange im Nutzungskreislauf verbleiben.

DEFINITION DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS: Die Kreislaufwirtschaft ist ein Produktions- und Konsummodell, in dem vorhandene Materialien und Produkte so lange wie möglich geteilt, vermietet, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden. Dadurch wird der Lebenszyklus von Produkten verlängert.

Weniger Abfall, mehr Wert!

Laut dem Circularity GAP Report 2023 hat die zunehmende Gewinnung und Verwendung von Materialien dazu geführt, dass die globale Kreislaufwirtschaft geschrumpft ist: von 9,1 % im Jahr 2018 auf 8,6 % im Jahr 2020, 7,2 % im Jahr 2023 und nun 6,9 % im Jahr 2025. Dies hinterlässt eine enorme Lücke in der Kreislaufwirtschaft: Die Welt ist fast ausschließlich auf neue (unbenutzte) Materialien angewiesen. Der OECD-Bericht weist seinerseits darauf hin, dass im Jahr 2023 über 500 neue Beschränkungen für mineralische Rohstoffe eingeführt wurden, was zu Preiserhöhungen und Störungen in den Lieferketten führen kann, insbesondere in Sektoren, die mit erneuerbaren Energien und der Digitalisierung zusammenhängen.

1. https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en?preflang=pl

2. https://assets.website-files.com/5e185aa4d27bcf348400ed82/63d4468c9a1c6ea04138f206_Global%20CGR%202023%20-Methodology%20Document.pdf

Die Kreislaufwirtschaft kann folgende Bereiche beeinflussen:

- **Wirtschaftlich:** neue Geschäftsmodelle, Einsparung von Ressourcen und Energie
- **Ökologisch:** geringere Entnahme natürlicher Ressourcen, Minimierung von Abfall und Emissionen
- **Sozial:** bis zu 700.000 neue Arbeitsplätze bis 2030, BIP-Wachstum von rund 11 % in der EU

Wichtigste Strategien für Kreislaufinnovationen:

- **Kreisläufe verengen:** den Ressourcenverbrauch pro Produkt reduzieren
- **Verlangsamung von Kreisläufen:** weniger konsumieren und Produkte länger nutzen
- **Kreisläufe schließen:** Materialien nach der Nutzung recyceln
- **Regeneration fördern:** natürliche und gesellschaftliche Ökosysteme revitalisieren und stärken

Die Kreislaufwirtschaft stützt sich auf mehrere zentrale Prinzipien:

Design für Wiederverwendung – Produkte sollten so gestaltet sein, dass sie leicht repariert, aufgerüstet oder recycelt werden können.

Verlängerung des Produktlebenszyklus – Reparatur, Aufarbeitung und Wiederverwendung verlängern die Nutzungsdauer von Produkten und reduzieren Abfall.

Recycling und Rückführung von Rohstoffen – Materialien sollten mehrfach verarbeitet und genutzt werden, anstatt auf Mülldeponien zu gelangen.

Effizientes Ressourcenmanagement – der Verbrauch primärer Rohstoffe wird zugunsten sekundärer und erneuerbarer Materialien reduziert.

Neue Geschäftsmodelle – Förderung der Sharing Economy, Mieten statt Kaufen sowie die Entwicklung dienstleistungsbasierter Modelle anstelle des Produktverkaufs.

Es gibt verschiedene Arten zirkulärer Geschäftsmodelle :

- **Rohstoffrückgewinnung** – wertvolle Materialien, Energie und Ressourcen werden aus gebrauchten Produkten zurückgewonnen, um ihren verbleibenden Wert erneut zu nutzen.
- **Zirkuläre Inputs** – die Produktion stützt sich auf erneuerbare, recycelte oder nachhaltig beschaffte Materialien statt auf endliche Ressourcen.
- **Product-as-a-Service** – das Unternehmen behält das Eigentum am Produkt und bietet es als Dienstleistung an, einschließlich Wartung und Rücknahme am Ende des Lebenszyklus.
- **Sharing Economy** – Personen teilen den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen, wodurch der Bedarf an individuellem Besitz sinkt und Ressourcen effizienter genutzt werden.
- **Produkthaltbarkeit und -verlängerung** – Produkte werden so gestaltet und gemanagt, dass Wiederverwendung, Reparatur, Aufarbeitung und längere Lebensdauern ermöglicht werden – oft unter aktiver Einbindung der Nutzer:innen.

I. SOZIALUNTERNEHMEN – IDEEN UND DEFINITIONEN

In den Ländern der Europäischen Union gibt es unterschiedliche Definitionen von Sozialunternehmen.

Es gibt jedoch einige gemeinsame Merkmale:

- Das Hauptziel besteht darin, soziale Probleme zu lösen, nicht primär Gewinne zu erzielen.
- Gewinne werden reinvestiert und nicht an Eigentümer:innen ausgeschüttet.
- Starkes gesellschaftliches Engagement und demokratische Unternehmensführung.
- Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor und Nichtregierungsorganisationen.

Sozialunternehmen sind in verschiedenen Bereichen tätig:

- **Arbeitsintegration:** Ausbildung und Integration von Menschen mit Behinderungen und Arbeitslosen.
- **Persönliche soziale Dienstleistungen:** Gesundheit, Wohlbefinden und medizinische Versorgung, berufliche Weiterbildung, Bildung, Gesundheitsdienste, Kinderbetreuung, Dienstleistungen für ältere Menschen oder Unterstützung benachteiligter Personen.
- **Lokale Entwicklung benachteiligter Gebiete:** Sozialunternehmen in abgelegenen ländlichen Regionen, Stadtteilsanierung und -entwicklung in urbanen Gebieten, Entwicklungszusammenarbeit mit Drittländern.
- **Weitere Bereiche:** Recycling, Umweltschutz, Sport, Kunst, Kultur- oder Denkmalschutz, Wissenschaft, Forschung und Innovation, Gastronomie, Verbraucherschutz und Freizeitsport.

Die Europäische Kommission verwendet den Begriff „Sozialunternehmen“ für die folgenden Arten von Unternehmen:

- Unternehmen, deren gesellschaftliches oder soziales Ziel des Gemeinwohls der Grund für die wirtschaftliche Tätigkeit ist, häufig in Form eines hohen Grades an sozialer Innovation.
- Unternehmen, deren Gewinne überwiegend zur Erreichung dieses sozialen Ziels reinvestiert werden.
- Unternehmen, bei denen Organisationsform oder Eigentumssystem die Mission des Unternehmens widerspiegeln, etwa durch demokratische oder partizipative Prinzipien oder durch den Fokus auf soziale Gerechtigkeit.

Viele Sozialunternehmen arbeiten in Form von sozialen Genossenschaften, einige sind als Privatgesellschaften mit beschränkter Haftung registriert, und viele sind nicht gewinnorientierte Organisationen, wie Vorsorgegesellschaften, Vereine, freiwillige Organisationen, Wohltätigkeitsorganisationen oder Stiftungen.

II. KREISWIRTSCHAFTLICHE EINRICHTUNGEN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Warum halten wir Sozialunternehmen für geeignet für eine Kreislaufwirtschaft?

Sozialunternehmen haben das Ziel, positive soziale (und ökologische) Auswirkungen zu erzielen, anstatt Gewinne und den Shareholder Value zu maximieren. Sie nutzen kommerzielle Strategien, um zu wachsen, was sie von gemeinnützigen Organisationen unterscheidet. Dadurch sind sie ideal positioniert, um soziale und ökologische Herausforderungen wirtschaftlich tragfähig anzugehen. Sozialunternehmen sind in ihrer lokalen Umgebung bekannt und werden oft als Vorbilder wahrgenommen, sodass sie gute Beispiele und Botschafter für umweltfreundliche Veränderungen sein können.

Es gibt verschiedene Wirkungspfade für Sozialunternehmen:

- **Anbieter:in:** Bietet Produkte oder Dienstleistungen direkt für die Zielgruppe an (z.B. kostengünstige Produkte aus Abfall oder recycelten Materialien).
- **Arbeitgeber:in:** Beschäftigt und/oder bildet Zielgruppen direkt aus (z.B. marginalisierte Menschen, die Textilabfälle sammeln und reparieren – z.B. Sartoria Sociale, Malkow Palace, Jikoni).
- **Käufer:in:** Unterstützt Mitglieder der Zielgruppe, indem Materialien, Produkte oder Dienstleistungen direkt von ihnen gekauft werden, z.B. Recycling von Papier oder Kunststoff durch lokale Sammler:innen (z.B. Jikoni).

Wichtige Strategien für zirkuläre Innovationen:

- **Kreisläufe verengen:** Weniger Ressourcen pro Produkt verbrauchen (z.B. Malkow).
- **Kreisläufe verlangsamen:** Weniger konsumieren und Produkte länger nutzen (z.B. Sartoria Sociale, Jikoni).
- **Kreisläufe schließen:** Recycling nach der Nutzung (z.B. Jikoni).
- **Regeneration:** Verbesserung natürlicher und gesellschaftlicher Ökosysteme.



III. GESCHÄFTSMODELLE DER KREISLAUFWIRTSCHAFT

Die Etablierung von zirkulären Maßnahmen in bestehenden Sozialunternehmen wurde von Einrichtungen aus Polen (Malkow Mansion), Deutschland (Jikoni), Italien (Sartoria Sociale) und Österreich (Social Impact Award) während der von Thinkubator im April 2025 in Wien durchgeführten Schulung initiiert.

Der gesamte Prozess umfasste folgende Phasen:

1. Beschreibung der Methodik

Vertreter:innen von vier Sozialunternehmen, Angestellte und Mitarbeitende aus dem Management, reisten nach Wien, um den Transformationsprozess zu beginnen. Die zweitägigen Workshops verliefen wie folgt:

Einführung

Die Schulung startete mit einer Einführung in den Klimawandel mithilfe des Tools Climate Fresk. Dies hatte zum Ziel, grundlegende wissenschaftliche Zusammenhänge zum Klimawandel zu vermitteln und die eigenen Handlungsspielräume zu erkennen.

PHASE 1

Eine erste Diagnose hinsichtlich Art und Menge der Ressourcen, Rohstoffe und Abfälle und deren Zuordnung zur Art der Dienstleistung oder Aktivität fand statt.

Der zweite Teil der Diagnose bestand in der Identifizierung von Hindernissen und Vorgaben, die die Veränderungen verhindern könnten.



PHASE 2

Entwicklung einer Idee zur Reduzierung des Rohstoff- und Ressourcenverbrauchs. In dieser Phase analysierten die Sozialunternehmen ihre Herausforderungen mit der Methode "5x Warum".

1. Beginnen Sie mit einer Problembeschreibung und fragen Sie: „Warum ...?“ → Beantworten Sie die Frage so gut wie möglich. 2. Wiederholen Sie diesen Vorgang, indem Sie erneut fragen: „Warum?“, und verwenden Sie die vorherige Antwort als Ausgangspunkt. 3. Fragen Sie so lange „Warum?“, bis Sie die Frage fünfmal (oder öfter, falls nötig) gestellt haben, um die Ursache zu ermitteln.

Anschließend entwickelten die Teilnehmenden Ideen, wie sie ihre Geschäftsmodelle kreislaufwirtschaftlich umstellen könnten. Dabei kamen folgende Design-Thinking-Methoden zum Einsatz:

„Mix and Match – Ideenfindung aus der Box“

Diese Technik eignet sich besonders für den Einstieg in die Ideenphase, da sie in kurzer Zeit viele, oft sehr unterschiedliche und noch unscharfe Ideen hervorbringt. Als weiterführende Übung bieten sich Clustering-Verfahren wie Card Sorting an. Soll auf Basis der Mix-and-Match-Ergebnisse weiter in die Tiefe gedacht werden, ist die Lotusblütenmethode eine passende Wahl.

„Wie könnten wir?“-Fragen

„Wie könnten wir?“-Fragen helfen dabei, den Blick vom Problem hin zu möglichen Lösungen zu lenken. Sorgfältig formuliert bilden sie eine wichtige Grundlage für den gesamten Ideenfindungsprozess.

Die „Lotusblüten“-Methode

Bei dieser Brainstorming-Technik werden Ideen rund um ein zentrales Thema entwickelt und anschließend in relevante Unterthemen gegliedert. Zunächst wird das zentrale Konzept im mittleren Feld dokumentiert; anschließend werden weitere Ideen gesammelt und in die angrenzenden Felder eingetragen. Die Übung gilt als abgeschlossen, wenn alle Felder mit unterschiedlichen Ideen gefüllt sind.

Die „Ideenbewertungsmethode“

Mit dieser Vorgehensweise werden die entwickelten Ideen anhand von Kriterien wie Machbarkeit, Wirkung und Kosten bewertet. So lässt sich jene Lösung identifizieren, die am effizientesten umgesetzt werden kann.

Sämtliche Materialien und Workshops wurden von **THINKUBATOR aus Wien vorbereitet und durchgeführt. Vorlagen zur Durchführung der Methoden finden Sie im Anhang.*

PHASE 3

Um die Ziele der geplanten Veränderung zu definieren, ist es notwendig, Folgendes zu analysieren:

- **Schlüsselakteur:innen im Prozess** (z. B. Mitarbeitende, Lieferant:innen, Kund:innen, Nachbarschaft und Quartier)
- **Benötigte Ressourcen** (Auflistung der wichtigsten Anforderungen, z. B. Finanzierung, Materialien, Ausstattung, fachliche Unterstützung)
- **Risiken und Gegenmaßnahmen** (Identifizierung möglicher Hindernisse und Planung zu deren Bewältigung)

Das Ziel sollte den SMART-Kriterien entsprechen: spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden.

Indikator	Beschreibung
S - spezifisch	Ist das Ziel klar und eindeutig formuliert?
M - messbar	Woran lässt sich erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?
A - erreichbar (achievable)	Ist das Ziel mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar?
R - relevant	Trägt das Ziel sinnvoll zur übergeordneten Strategie bei?
T - time-bound (zeitgebunden)	Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Beispiel für ein SMART-Ziel: „Reduzierung der Lebensmittelabfälle von 100 l pro Woche auf 70 l pro Woche im Laufe des Jahres“.

Ein SMART-Plan dient dazu, die Maßnahmen zur Veränderung detailliert darzustellen und in einem Zeitplan abzubilden. Dieses Tool unterstützt das Erreichen von Zielen und Vorgaben sowie die Prozessüberwachung. Insbesondere die Meilensteine lassen sich gut verfolgen.

PHASE 4

Umsetzung der Ideen

In dieser Phase setzten die Sozialunternehmen die zuvor geplanten Schritte um und überprüften regelmäßig, ob die Ziele erreicht wurden. Sie wurden von Mentor:innen des Thinkubators begleitet, die sie während des Übergangsprozesses in drei Folgetreffen unterstützten.

In den Treffen tauschten sich die SEEs über ihre Aktivitäten, Maßnahmen und auftretenden Herausforderungen aus. Ziel war es, Probleme direkt zu lösen und gemeinsam praktikable Lösungen zu entwickeln.

 Meilenstein-Tracker – Datum			
Zuständige Person	Meilenstein	Datum	Status

Beispiel für den Meilenstein-Tracker.

IV. FALLSTUDIEN

(Beschreibung des Prozesses, der genutzten Werkzeuge und des Geschäftsmodells)

Dieses Toolkit enthält Beschreibungen der Prozesse von vier Sozialunternehmen aus verschiedenen Branchen: Gastronomie, Weiterverarbeitung von Textilabfällen sowie Bildung und Veranstaltungsmanagement.

Ziel ist es, Unternehmen den Weg zur Kreislaufwirtschaft aufzuzeigen.

Beschreibungen der Fallstudien basierend auf den Notizen des Trainings in Wien.

SOZIALUNTERNEHMEN SCHLOSS MALKOW (MAŁKOW-PALAST). **GASTRONOMIE, GASTGEWERBE, VERANSTALTUNGSMANAGEMENT**

malkow.pl

Name der Organisation: Pałac w Małkowie

Ansprechperson: Agnieszka Kudlik-Budzińska

Land: Polen

Maßnahme: Reduzierung von Lebensmittelabfällen

Mentorin: Alexandra Kick

Strategie der Kreislaufwirtschaft: enger/geschlossener Kreislauf

Sozialer Impact: Arbeitgebende

Die Gastronomie ist die erste Branche, auf die sich dieses Toolkit konzentriert. Sie ist bei Sozialunternehmen in ganz Europa weit verbreitet; zwei Beispiele werden vorgestellt, eines aus Polen und eines aus Deutschland.

Das Sozialunternehmen in Małków betreibt ein Hotel und ein Wochenendrestaurant im gleichnamigen kleinen Dorf in Zentralpolen. Je nach Saison arbeiten 5–8 Mitarbeitende, darunter Menschen mit Behinderungen und Arbeitslose. Hotel und Restaurant befinden sich in einem historischen Gebäude aus dem 19. Jahrhundert, was größere bauliche Veränderungen unmöglich macht und somit eine besondere Herausforderung darstellt.

Das Hotel verfügt über 11 Zimmer für etwa 30 Gäste, während die Küche mit Umluftöfen, Kühlschränken, Kühlraum und weiteren Geräten sehr gut ausgestattet ist. Małków ist auf Hochzeiten, Jubiläen und Geschäftstreffen spezialisiert. Bei Festen können bis zu 100 Gäste bewirtet werden, meist mit einem traditionellen polnischen Menü, das regionale Spezialitäten wie Fleisch, Kohl und Kartoffeln umfasst. Die Zubereitung erfolgt auf traditionelle Weise, sodass stets reichlich Speisen vorhanden sind.

Darüber hinaus stellt das Schloss Räume für Gemeindeveranstaltungen, Workshops (z.B. zu Work-Life-Balance oder Töpfern) sowie Geschichtsvermittlung zur Verfügung. Rund um das Gebäude erstrecken sich etwa 7 Hektar Parkanlagen und ein kleiner Kräutergarten.





Vom linearen zum zirkulären Wirtschaften in Małków.

PHASE 1 – DIAGNOSE: RESSOURCEN- UND ABFALLSTRÖME

Ressourcen

Inputs: LPG, Wasser, Benzin, Kohle, Holz, elektrische Energie, frische Lebensmittel (70 %), Trockenlebensmittel (30 %), externe Partner (Dekoration, Blumen), Geld, 2 Autos, 2 Laptops, 2 Mobiltelefone, Arbeitskraft – 300 Stunden pro Woche, Ausstattung in Küche und Hotel, Reinigungsmittel, 2 Sägen, 1 Rasenmäher, 1 Traktor, Papier.

Abfallarten: Abwasser, Hausmüll, Kunststoffverpackungen, Glasflaschen, Metallverpackungen, Lebensmittelabfälle, Asche, Bioabfall, Elektroschrott, Altöl.

Dienstleistungen: Gastgewerbe, Veranstaltungen (Hochzeiten), Restaurant

Ressourcen im gewählten Service: Veranstaltungen (Hochzeiten): Lebensmittelabfälle, Asche, Bioabfall, Glasflaschen, Kunststoffverpackungen, Metallverpackungen, Altöl.

Die größten Herausforderungen in diesem Bereich sind die Menge an Lebensmittelabfällen und Plastikverpackungen. Im Workshop wurden daraufhin Ideen gesammelt und Brainstorming durchgeführt, um diese Abfälle zu minimieren.

Regelungen und Risiken:

Hochzeiten und Veranstaltungen wurden als die Serviceleistung identifiziert, die die größten Mengen an Abfällen produziert: Lebensmittelabfälle, Asche, Bioabfälle, Glasflaschen, Plastikverpackungen, Metallverpackungen und Altöl. Besonders relevant sind dabei die Lebensmittelabfälle und Plastikverpackungen. Die weitere Arbeit im Workshop konzentrierte sich auf die Entwicklung von Maßnahmen zur Reduzierung dieser Abfälle.

PHASE 2 – LÖSUNGSENTWICKLUNG

Nach dem Brainstorming (Lotusblüten-Methode) bewerteten sie ihre Ideen mithilfe einer Ideenbewertungsmethode (Beispiel unten):

Idee	Umsetzbarkeit	Impact	Kosten	Summe
Picknickkorb nach dem Frühstück	10	9	6	25
Veganer Pudding (aus Kartoffelresten)	10	9	8	27
Umweltfreundliche Hochzeit	8	10	4	22
Mitnehmpakete	10	10	10	30
Wodka aus Brot	2	5	2	9
Gezapftes Bier für Events	8	8	2	18
Umweltbildung für das Personal	9	9	9	27

Das Małków Palace hat beschlossen, vegetarische Gerichte in die Speisekarte aufzunehmen, Abfall, insbesondere Lebensmittelabfälle, zu reduzieren und die Menge an Plastikverpackungen zu verringern. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden ist eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung dieser Änderungen.

PHASE 3 – PLANUNG – ZIELE DEFINIEREN UND EINEN SMART-PLAN ENTWICKELN

Als Einstieg ins zirkuläre Wirtschaften hat sich Maikó Mansion dem Problem der Lebensmittelverschwendung bei Hochzeiten und Veranstaltungen gewidmet. Die Hauptidee besteht darin, mehr lokale und frische Produkte zu verwenden, Lebensmittelabfälle zu reduzieren und den Kund:innen gleichzeitig einen höheren Wert und eine bessere Qualität zu bieten. Ziel ist es, neue Angebote für umweltbewusstere Kund:innen zu entwickeln.

Schlüsselakteur:innen – interne und externe Akteur:innen, die für die Umsetzung entscheidend sind (z.B. Partner:innen, Lieferant:innen, lokale Entscheidungsträger:innen):

- Küchenchef:in (extern) zur Unterstützung bei der Menüplanung
- Lokale nachhaltige Lieferungen (Blumen, Dekoration, Brauerei, Weingut, Getränke in Glasflaschen)
- Marketing-Expert:in (extern), um das neue Menü zu kommunizieren, neue Kund:innen zu erreichen und neue Kommunikationswege zu nutzen

Benötigte Ressourcen – wesentliche Anforderungen (z.B. Finanzierung, Materialien, Ausstattung, fachliche Unterstützung):

- Finanzierung: Anschaffung von Equipment für Bier, Wein etc., Spiele, Arbeitskraft, Marketing, Küchenchef:in

Risiken und Maßnahmen – mögliche Hindernisse und geplante Lösungsansätze:

- Kein Interesse an dem Angebot → gezielteres und professionelleres Marketing
- Hohe Investition bei geringer Nachfrage → detaillierte Kostenkalkulation
- Fehlendes Verständnis für die neue Idee bei den Mitarbeitenden → Schulung und Weiterbildung
- Schwierigkeiten bei der Suche nach passenden Lieferungen → gründliche Recherche, Ausweitung des geografischen Suchraums
- Das Angebot könnte selbst für die Zielgruppe zu teuer sein → kürzere Veranstaltungsdauer (weniger warme Speisen, geringere Kosten)

SMART-Ziele

Indikator	Beschreibung
S – spezifisch	Was genau soll getan werden? Seien Sie konkret und zielorientiert. • Wir schaffen ein Angebot für Nischenkunden, die Veranstaltungen (Hochzeiten) nachhaltig organisieren möchten. • Workshops für Mitarbeitende organisieren • vegane Gerichte in die Speisekarte aufnehmen • Lebensmittelabfälle reduzieren und recyceln • Einführung lokaler Produkte und Lieferant:innen
M – messbar	Wie wird der Erfolg gemessen? Definieren Sie Indikatoren. • 1 oder 2 vegane Gerichte auf der Speisekarte • 1 Angebot für eine nachhaltige Hochzeit • 1 Workshop für Mitarbeitende • 1. Einweisungen für die Mitarbeitenden (zur Abfalltrennung) • 1 Liste lokaler Lieferant:innen

A – erreichbar	Can this be realistically accomplished with your resources? 2025 – 2026
R – relevant	Warum ist das für Ihre Organisation von Bedeutung? Wir möchten unser Unternehmen als Ort der Ruhe, Entspannung und Freundlichkeit positionieren. Durch diese Veränderungen werden unsere Kommunikation und Arbeitsweise klarer, einheitlicher und konsistenter.
T – zeitgebunden	Wie sieht der Zeitplan aus und welche wichtigen Meilensteine gibt es? • die Liste der lokalen Lieferanten bis Dezember 2025 • Nachhaltiges Angebot bis Dezember 2026 aufbauen • Workshop für Mitarbeiter bis Oktober 2025

Ziel 1: Reduzierung von Lebensmittelabfällen

Die Lebensmittelabfälle nach Veranstaltungen von 100l auf 70l bis Dezember 2026 reduzieren.

Ziel 2: Steigerung des Interesses am nachhaltigen Angebot

Das Interesse an dem neuen Angebot bei der Zielgruppe erhöhen und die Anzahl der Anfragen von 1 auf 10 bis Dezember 2025 steigern.

Ziel 3: Ausbau des Wissens über lokale Lieferanten (Recherche)

Eine Lieferantendatenbank von 0 auf 5 aufbauen bis Dezember 2025 / 5 lokale Lieferanten finden (Fleisch, Gemüse, Bier, Blumen, Milchprodukte).

Ziel 4: Wissensaufbau bei den Mitarbeitenden

Bis Dezember 2025 80% der Mitarbeitenden an einer 4-stündigen Schulung teilnehmen lassen.

PHASE 4 – FORTSCHRITT UND UMSETZUNG

Die ersten zwei Monate

Die Organisation ging eine Kooperation mit dem Radiosender ein, um die Umweltfreundlichkeit der Veranstaltungen (Essen usw.) zu verbessern, und forschte weiterhin nach kleinen, lokalen Produzenten.

Am schwierigsten ist es, die Mitarbeiter zu erreichen und zu überzeugen. „Öko“ ist ein sehr emotionales Thema, das leicht Widerstand hervorrufen kann, da es möglicherweise als „regionale, lokale Wirtschaftsbeziehungen – Produzenten und Lieferanten“ wahrgenommen wird. Die Schulung der Kellner gestaltete sich schwierig – die meisten von ihnen kümmern sich nicht sonderlich um die Mülltrennung. Es ist schwer, ihre Gewohnheiten zu ändern. Der Chef hofft, dass Workshops mit den Mitarbeitern ihre Einstellung verändern werden.

Die Kompostierung von Lebensmittelabfällen ist aufgrund von Ratten problematisch. Wichtig ist es daher, Lebensmittelverschwendung zu reduzieren, indem man weniger Mahlzeiten serviert, Reste (z. B. Brot) wiederverwendet und Lebensmittelabfälle kompostiert. Ein Öko-Angebot wurde zwar erstellt, ist aber für Kunden nicht attraktiv. Die Einführung eines Angebots für vegane Hochzeiten ist derzeit unwahrscheinlich. Dies ist aufgrund der vorherrschenden Einstellung und negativer Reaktionen aus der lokalen Bevölkerung ein langfristiges Ziel.

Aufgaben für das nächste Mal:

1. Erstellen Sie eine Liste mit 5-10 lokalen Lieferanten;
2. Erforschung potenzieller Lösungen zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen (Kamera/KI);
3. Versuchen Sie, den Mitarbeitern einen Anreiz (Bonus) zu bieten, um die Lebensmittelverschwendung zu reduzieren;
4. Workshops für Mitarbeiter.

Die nächste Periode – 1 Monat später

Die Workshops mit den Mitarbeitern sind für den 8. Oktober geplant. Ziel dieser Workshops ist es, das Wissen und das Bewusstsein für Kreislaufösungen zu erweitern. Das Unternehmen hat eine Liste lokaler Lieferant:innen und Erzeuger:innen von Gemüse, Obst, Fleisch und anderen Produkten erstellt. Die Lebensmittelbehälter werden in der Küche wiederverwendet. Es wird nach Fördermitteln und Möglichkeiten gesucht, die Lebensmittelkosten zu senken.

Die letzte Phase und die nächsten Schritte

Der Workshop fand am 8. Oktober 2025 statt. Sechs Personen nahmen teil: Küchenpersonal, Mitarbeitende im Gästeservice, Mitarbeitende der technischen und organisatorischen Unterstützung sowie die Geschäftsleitung. Die Mitarbeitenden des Sozialunternehmens Malkow Mansion beteiligten sich an der Diskussion über den Klimawandel und zeigten sich offen für die Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen. Laut ihren Angaben besteht die größte Herausforderung in der Mülltrennung und der Zusammenarbeit mit Dienstleistungs- und Produktlieferant:innen gemäß den geltenden Prinzipien. Der wichtigste Schritt in dieser Phase ist die Organisation der Mülltrennung und die Ergreifung von Maßnahmen zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen.

Die bisherigen Aktivitäten des Unternehmens und Beobachtungen vom Verhalten von Kund:innen haben dazu beigetragen, Energie und Anstrengungen stärker auf die Reduzierung von Rohstoffen, die Verbesserung der Abfalltrennung und den schonenden Umgang mit Ressourcen im Unternehmen auszurichten. Durch die Schulung wurden unter anderem folgende Maßnahmen identifiziert:

- für Hotelgäste: Anleitungen, Informationstafeln (z. B. in den Zimmern) und Abfallbehälter;
- für Dienstleistungsanbieter wie beispielsweise Reinigungsunternehmen: Vereinbarung über Abfallentsorgungsregeln während der Reinigungsarbeiten;
- für die Mitarbeitenden: Schulungen, gemeinsame Anstrengungen zur Abfallvermeidung, Verwendung von Resten in anderen Gerichten;
- für Restaurantgäste: Angebot traditioneller vegetarischer Gerichte auf der Speisekarte.

Die Änderungen sollen bis Ende des Jahres 2025 umgesetzt werden.

Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Eindrücke

Das Sozialunternehmen Malkow Mansion betreibt ein Hotel und ein Restaurant in einer ländlichen Gegend. Der Großteil der Kundschaft kommt aus der Region, insbesondere bei Hochzeitsveranstaltungen. Diese Kund*innen sind eher traditionell, und der Grundsatz „den Schein wahren“ gilt hier nach wie vor. Hochzeiten müssen opulent sein – mit großen Portionen und einer großen Auswahl an Speisen.

In der Umgebung gibt es drei weitere Veranstaltungsanbieter, die ähnliche Leistungen anbieten und den Lebensmittelverbrauch nicht einschränken. Vorschläge, die Menüportionen zu verkleinern (um die Menge an weggeworfenen Resten zu reduzieren, selbst wenn dies mit einem geringeren Preis verbunden wäre), würden daher potenzielle Kund:innen abschrecken. Diese Maßnahme muss langfristig und schrittweise eingeführt werden.

„Das Projekt Social Economy hat uns gezeigt, wie wichtig es ist, Ressourcen und Rohstoffe zu schonen und Abfälle zu reduzieren. Durch solche Maßnahmen können wir die Qualität der natürlichen Umwelt verbessern und gleichzeitig einige Betriebskosten des Unternehmens senken. Wir werden weiterhin Lösungen und positive Maßnahmen finden, um unser Unternehmen zu verändern.“

JIKONI UG GASTRONOMIE | KAFFEEVERKAUF

tasteofkenya.de

Name der Organisation: Jikoni

Ansprechpartner: Hilda, George & Serah

Land: Deutschland

Maßnahme: Förderung veganer Gerichte und Partnerschaft zur Zuckerrohrabfallverwertung

Mentorin: Lotte Lehtovuori

Strategie: enger, geschlossener Kreislauf

Sozialer Impact: Arbeitgebende, Dienstleistende

Jikoni befindet sich in Deutschland, in der Stadt Leipzig, im lebendigen und familienfreundlichen Stadtteil Schleußig. Der wirtschaftliche Schwerpunkt liegt auf dem Verkauf kenianischen Kaffees. Das Sozialunternehmen pflegt direkte Beziehungen zu Kaffeebäuer:innen in Kenia und stellt einen fairen Handel für die lokalen Produktion sicher. Der Kaffee wird in Kenia angebaut und in Leipzig geröstet. Jikoni verkauft den Großteil des Kaffees online. Zusätzlich betreibt das Unternehmen ein kleines Café in Leipzig.

Dieses Café ist mit einer professionellen Küche, Kühl- und Zubereitungsgeräten, einem gewerblichen Entsafter, einer Kaffeemaschine und Abfalltrennung ausgestattet. Das Café ermöglicht sowohl den Verzehr vor Ort als auch Take-away-Angebote.

Café Jikoni bietet frische und gesunde Speisen und Getränke an, mit einem besonderen Fokus auf die kenianische Küche. Die Speisekarte umfasst hausgemachte Gerichte, Snacks, Säfte (z. B. Zuckerrohrlimonade) und Spezialitätenkaffee – einschließlich direkt importierter Bohnen von kenianischen Kleinbäuer:innen.

Zur Kundschaft zählen lokale Familien, Berufstätige, Studierende und Besucher:innen aus dem Stadtteil Schleußig.

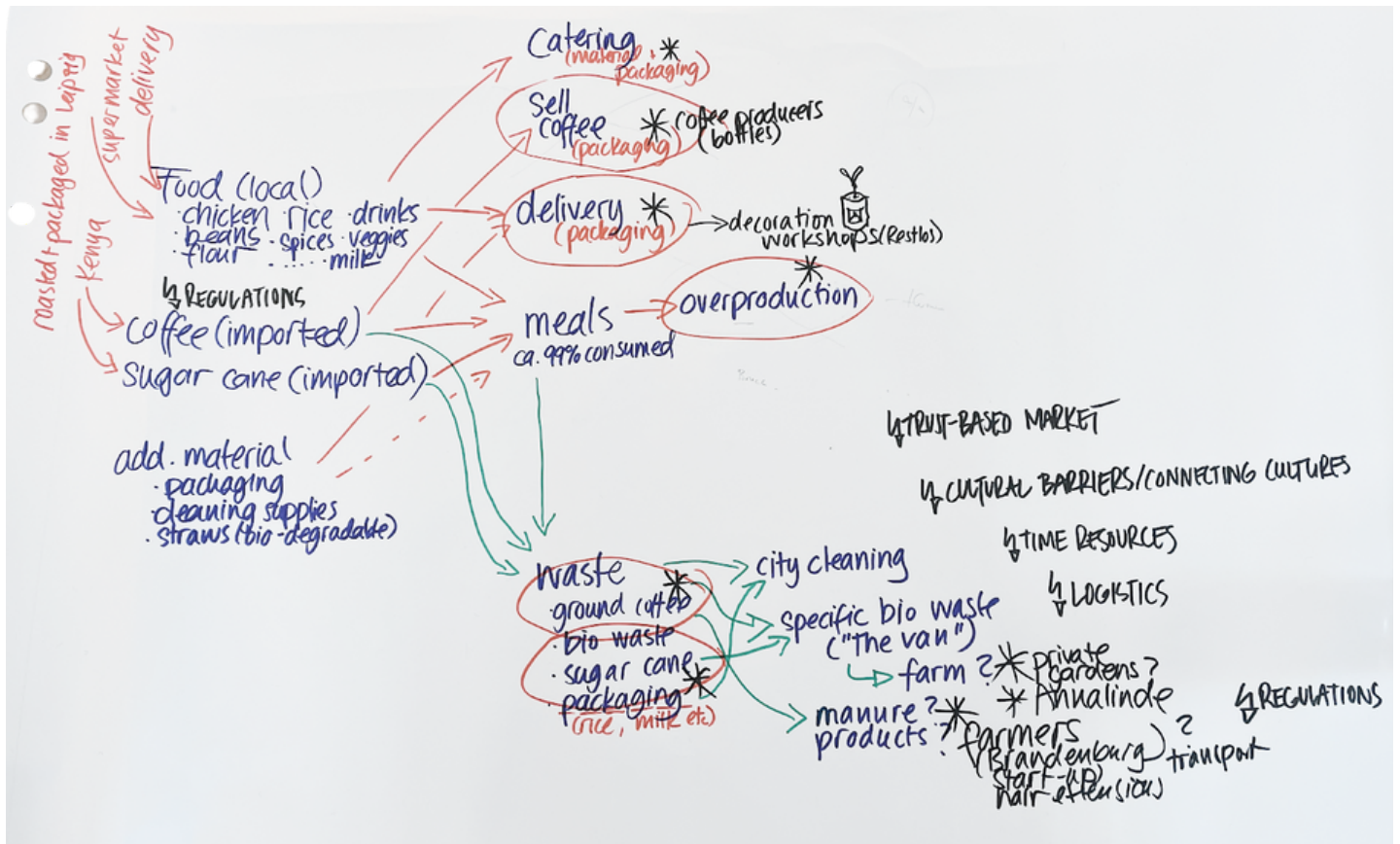
Als Sozialunternehmen engagiert sich Jikoni stark in der Nachbarschaft und organisiert regelmäßig Veranstaltungen wie Lesungen und Büchertausch-Abende.





Vom linearen zum zirkulären Wirtschaften bei Jikoni

PHASE 1 - DIAGNOSE



Ressourcenkarte

Ressourcen

Input: Lebensmittel, Kaffee, Zuckerrohr, Strom, Verpackungen, Reinigungsmittel, Benzin, Dekoration, Strohhalme.

Ausstoß: gemahlener Kaffee, Zuckerrohr, Bioabfall, Verpackungsmaterial, Strohhalme.

Dienstleistungen

Catering, Kaffeeverkauf, Lieferservice, Mahlzeiten. Ressourcen im gewählten

Dienstleistungsbereich:

Mahlzeiten – Reis, Milch, Zuckerrohr, Bioabfall

Risiken und Maßnahmen

Importierter Kaffee und Zuckerrohr – gesetzliche Bestimmungen, Landwirt:innen in Kenia, Logistik.

Bioabfall (Zuckerrohr, gemahlener Kaffee) – private Partner:innen, kulturelle Barrieren, Logistik.

PHASE 2 – ENTWICKLUNG VON LÖSUNGEN

Evaluator-Idee:

Idee	Umsetzbarkeit	Impact	Kosten	Summe
Partnerschaft „too good to go“	8,5	9	10	27,5
Kontaktaufnahme mit potentiellen Abnehmer:innen für Kaffeereste	4,5	9	3	16,5
Kontaktaufnahme mit potentiellen Abnehmer:innen für Zuckerrohrabfälle	4	10	2,5	16,5
Herstellung von Verbrauchsmaterial für Jikoni aus upgecyclten Zuckerrohrabfällen	7	10	8	25
Beitrag zur Kompostierung in nahegelegenen Gärten mit Zuckerrohrabfällen	6,5	9	7	22,5
Mehrzweck-Verpackungssystem für die Lieferung	5	10	6	21
Förderung veganer Mahlzeiten	9	10	9	28
Upcycling-Kampagne für Kaffeeverpackungen	9	3	9	21

PHASE 3 PLANUNG – ZIELE DEFINIEREN UND EINEN SMART-PLAN ENTWICKELN

Jikoni geht einen Schritt in Richtung Kreislaufwirtschaft und verwandelt Zuckerrohrabfälle aus der Saftproduktion in wertvolle Ressourcen. Ziel war es, die Abfälle nicht auf Deponien oder in herkömmlichen Bioabfallströmen zu entsorgen, sondern eine wirklich zirkuläre Lösung mit Mehrwert für die Gemeinschaft zu schaffen.

Jikoni stellte einen Plan vor, die Zuckerrohrabfälle ökologisch zu nutzen – etwa als Kompost, Mulch oder Tierfutter. Dafür kooperierte das Unternehmen mit lokalen Gemeinschaftsgärten, Landwirt:innen und Nachhaltigkeitsnetzwerken, um ein effizientes Abhol- und Wiederverwendungssystem aufzubauen.

Darüber hinaus erweitert Jikoni sein Angebot an veganen und vegetarischen Gerichten und bewirbt diese aktiv. Damit unterstreicht das Unternehmen sein Engagement für nachhaltige und gesundheitsbewusste Ernährung und unterstützt zugleich weitergehende Umwelt- und Sozialziele.

Erwartete Vorteile der Veränderung (sozial, wirtschaftlich, ökologisch):

Ökologisch: Reduzierung der organischen Abfälle, die auf Deponien gelangen, durch die Wiederverwendung von Zuckerrohrabfällen, sowie eine effizientere Ressourcennutzung im Einklang mit den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft. Darüber hinaus unterstützt das erweiterte Angebot an veganen und vegetarischen Speisen ein kohlenstoffärmeres Lebensmittelsystem und trägt zu einem nachhaltigeren Konsum bei.

Sozial: Stärkung der Verbindungen zu lokalen Gemeinschaftsgärten, Landwirt:innen und der ökologischen Bewegung in Leipzig. Die Förderung pflanzenbasierter Gerichte sensibilisiert zusätzlich für nachhaltige Ernährungsweisen und fördert gesündere Essgewohnheiten in der Gemeinschaft.

Wirtschaftlich: Reduzierung der Abfallentsorgungskosten und erhöhte Sichtbarkeit als nachhaltigkeitsorientiertes Café. Ein größeres Angebot an veganen und vegetarischen Optionen zieht eine wachsende Kundengruppe an, die Wert auf ethische und umweltbewusste Ernährung legt, was zur Kundenbindung und zu möglichen Partnerschaften beiträgt.

Schlüsselakteur:innen im Unternehmen Jikoni:

- Interne und externe Akteur:innen, die für die Umsetzung entscheidend sind.
- Nebenan.de (1)
- Vegane Initiativen in Leipzig (1)
- Gemeinschaftsgartenverein (2)
- Biomasse-Forschungszentrum (2)

Benötigte Ressourcen:

Liste der wichtigsten Anforderungen (z.B. Finanzierung, Materialien, Ausrüstung, fachliche Unterstützung).

- Designunterstützung (1)
- Zusätzliche pflanzenbasierte Produkte (Testen verschiedener Sorten?) (1)
- Neuer Druck der Speisekarte (zur Hervorhebung veganer Gerichte) (1)
- Abhol- und Transportsystem für Zuckerrohrabfälle (2)
- Kommunikation mit Gemeinschaftsgartenverein und Forschungsinstitut (2)
- Vegane Initiativen in Leipzig (1)
- Gemeinschaftsgartenverein (2)
- Biomasse-Forschungszentrum (2)

Risiken und Gegenmaßnahmen:

Identifizierung potenzieller Hindernisse und geplanter Maßnahmen zu deren Bewältigung.

Risiken:

- Keine passenden Netzwerkpartner finden (2)

Gegenmaßnahmen:

- Sorgfältiger Planungsprozess
- Umfrage über Social Media / alternativ Fragebogen im Restaurant an der Wand
- Testphase
- Ermittlung der tatsächlichen Nachfrage

SMART-Ziele

Indikator	Beschreibung
S – spezifisch	Was genau soll getan werden? Seien Sie konkret und zielorientiert. • Kontaktaufnahme mit dem Gartenverein und dem Forschungszentrum • Förderung veganer Mahlzeiten • Vegane Veranstaltungen organisieren • Social-Media-Beiträge • Vegane Gerichte auf der Speisekarte hervorheben
M – messbar	Wie wird der Erfolg gemessen? Definieren Sie Indikatoren. • Sichtbarkeit der veganen Artikel • Steigende Umsätze bei veganen Gerichten • Lebensmittelverfolgungsprozess • Regelmäßige Sammlung von Zuckerrohrabfällen
A – erreichbar	Ist dies mit Ihren Ressourcen realistisch realisierbar? Zuckerrohrabfälle: abhängig von der Suche nach eine Netzwerkpartner:in Vegane Gerichte: ja (Schritt für Schritt)
R – relevant	Warum ist das für Ihre Organisation von Bedeutung? Um das Unternehmen nachhaltiger und inklusiver zu gestalten und den Umsatz zu steigern.
T – zeitgebunden	Wie sieht der Zeitplan aus und welche wichtigen Meilensteine gibt es? Zuckerrohrabfälle: 3 Monate (beginnend im Juni) 1. Partner:innensuche 2. Einigung über die Bedingungen, z. B. Volumen und technische Details wie Abholung 3. Regelmäßige Durchführung Vegane Ernährung: 2 Monate für die ersten Schritte: 1. Abstimmung mit Geschäftsleitung 2. Content-Erstellung (Promotion von Maßnahmen) 3. Vegane Gerichte in der Speisekarte hervorheben (Nachdruck).

1. Zuckerrohrabfälle reduzieren
2. Mehr vegane Gerichte auf der Speisekarte (1-3 Gerichte)

PHASE 4 – FORTSCHRITT UND UMSETZUNG

ZIEL NR. 1: VERWERTUNG VON ZUCKERROHRABFÄLLEN

Kurzfristige Maßnahmen:

- Wiederverwendung im Gemeinschaftsgarten: Zu den Ideen gehören die Verwendung der Zuckerrohrreste als Mulch, die Zugabe zum Kompost, die Verwendung als Füllmaterial für Hochbeete und die Ausbringung als Dünger. Abstimmung mit den Gärtner:innen vor Ort abstimmen und die Abholung des Materials organisieren.
- Kommunikationsmaterial: Erstellung eines Flyers oder Posters, um die Öffentlichkeit über die Möglichkeit zu informieren, Zuckerrohrabfälle für Gartenzwecke zu sammeln.
- Zusammenarbeit mit lokalen Landwirt:innen: Sarah wird die Landwirt:innen auf dem Egenberger Bauernmarkt kontaktieren, um mögliche Verwendungszwecke für die Zuckerrohrabfälle zu erörtern. Sie wird außerdem die Möglichkeit prüfen, nach dem Samstagsmarkt gemeinsame Abholaktionen zu organisieren.

Langfristige Maßnahmen:

- **Studentisches Projekt** (in Abstimmung mit DBFZ): Ziel ist es, einem Studierenden die Möglichkeit zu geben, die Wiederverwertung von Zuckerrohrabfällen im Rahmen eines akademischen Projekts eingehender zu erforschen.
- **Untersuchung der Pelletproduktion:** Angesichts eines möglichen Anstiegs der Abfüllung von Zuckerrohrsaft wird Sarah die Machbarkeit der Pelletproduktion für Tierfutter untersuchen. Sie wird mit dem Best-Practice-Beispielunternehmen Ölmühle Leipzig in Kontakt bleiben, um von dessen Erfahrungen zu lernen.

Die ersten zwei Monate

Nach zwei Monaten verlagert Jikoni seinen Fokus auf die **Saftproduktion** und den **Kaffeeimport**. Die Saftproduktion konzentriert sich hauptsächlich auf **Tamarindensaft**, da sich die Zuckerrohrverarbeitung aufgrund des hohen Verschleißes der benötigten Maschinen als nicht nachhaltig erwiesen hat. Trotzdem bieten die Nebenprodukte – wie beispielsweise Tamarindenmark – weiterhin großes Potenzial für die Verwendung in **Tierfutter**, **Mulchmaterialien** und anderen landwirtschaftlichen Anwendungen. Daher bleibt der **Aufbau eines Netzwerks** von Landwirt:innen, die an diesen Nebenprodukten interessiert sind, ein zentraler Bestandteil der Pläne von Jikoni. Die Geschäftsstrategie wird jedoch weiter angepasst, um sie an die neue Ausrichtung anzupassen.

Die nächste Periode 1 Monat später

- Test der Wiederverwertung von Zuckerrohrabfälle im Gemeinschaftsgarten; diese müssen vor der Verwendung als Mulch, Dünger oder Kompostzusatz gehäckselt werden. Nachfrage wird ermittelt.
- Kontaktaufnahme mit dem DBFZ-Forschungszentrum, Absprache über Möglichkeiten. Volumen genügt nicht für die Biogas- oder Bioenergieumwandlung.
- Das DBFZ-Forschungszentrum bot an, einer studierenden Person im Rahmen eines studentischen Projekts mit folgendem Umfang mit dem Thema zu betrauen: Charakterisierung des Materials im Labor, Literaturrecherche: Wie werden ähnliche Materialströme genutzt?, Wirtschaftlichkeitsbewertung: Ab welchen Jahresmengen ist dies machbar?, rechtliche Bewertung: Was sagen die Abfall-/Düngemittel-/anderen Rechtsbereiche dazu?
- DBFZ empfahl einige weitere Vorgehensweisen: Kontaktaufnahme mit WEV. Dies wäre sinnvoller als die Entsorgung im allgemeinen Bioabfall, da WEV die Abfälle gezielter kompostiert; Kontaktaufnahme mit Schaf- und Ziegenhirt:innen zur Verfütterung; Kontaktaufnahme mit solidarischer und genossenschaftlicher Landwirtschaft (wie KoLa).

Es ist ein starkes Beispiel für gelungene Kooperation zwischen Sozialunternehmertum und Wissenschaft. Wir empfehlen, solche Ansätze weiter voranzutreiben.

ZIEL NR. 2: VEGANE GERICHTE

Die Förderung veganer Gerichte hat sich positiv entwickelt. Mehrere neue vegane Optionen wurden in die Speisekarte aufgenommen und bieten so mehr Vielfalt für pflanzenbasierte Ernährung. Diese Gerichte sind nun auf der Speisekarte deutlich gekennzeichnet, um sie leichter erkennbar zu machen. Darüber hinaus haben wir an der Öko-Veranstaltung ÖKOFETE teilgenommen und dort ausschließlich vegane Gerichte serviert, um die Nachhaltigkeitsziele der Veranstaltung zu unterstützen.

AL REVES – SARTORIA SOCIALE | WEITERVERARBEITUNG VON TEXTILABFÄLLEN

<https://sartoriasociale.com/>

Name der Organisation: Al Revés – Sartoria Sociale

Ansprechpersonen: Roberta, Gaia

Land: Italien

Maßnahme: Erstellung von Sortierrichtlinien

Mentor: Bastien Huber

Strategie: „Narrow“-Strategie (Ressourceneffizienz / Abfallvermeidung)

Sozialer Impact: Arbeitgebende Funktion

Sartoria Sociale ist in Palermo in Italien tätig. Palermo ist eine große Stadt mit etwa 600.000 Einwohner:innen. Sartoria bietet ethisch produzierte Textilwaren aus recycelten Materialien an und verkauft Second-Hand- sowie Vintage-Kleidung. Darüber hinaus bietet die Organisation Produktpersonalisierung durch digitalen Stoffdruck an. Zu den Dienstleistungen gehören Schneiderei, Reparaturen, Nähworkshops und Workshops zum digitalen Drucken.

Zusätzlich führen sie Programme durch, die auf Selbstständigkeit, Empowerment und soziale Unterstützung ausgerichtet sind – für junge Menschen, Personen im Strafvollzug, Menschen mit psychischen Problemen, Migrant:innen, Frauen, die Gewalt erlebt haben, sowie Menschen, die arbeitslos sind oder sich nicht in Ausbildung oder Beschäftigung befinden. Sartoria richtet sich an umweltbewusste Konsument:innen, die Nachbarschaft, sowie Organisationen, die an ethischen Produktionspraktiken und Kreislaufwirtschaft interessiert sind.

Sartoria verfügt über eine eigene Schneiderei, ausgestattet mit Industrienähmaschinen, Zuschneidetischen, Bügelstationen, Lagerräumen für Stoffe und Spenden sowie einem Showroom für fertige Produkte. Zudem gibt es Räumlichkeiten für Community-Events und Schulungen.

Das Sozialunternehmen verfügt über ein kleines professionelles Team, darunter erfahrene Schneider:innen und Sozialarbeiter:innen. Insgesamt beschäftigen sie 7 Mitarbeitende, arbeiten mit mindestens 10 externen Kooperationspartnern zusammen, bieten mehr als 5 Ausbildungsplätze und werden von 7 gelegentlichen Freiwilligen unterstützt. Ein wesentlicher Teil ihrer Belegschaft besteht aus Personen aus benachteiligten Lebenssituationen, die sich in sozialer und beruflicher Reintegration befinden.





Vom linearen zum zirkulären Wirtschaften bei Sartoria

PHASE 1 - DIAGNOSE



Ressourcen-/Abfallflusskarte

Ressourcen / Abfall

Input: Strom, Textilmaterialien, Leder, Kunststofffasern, Verpackungen, Arbeitskraft

Output: Kurzwaren (Knöpfe, Reißverschlüsse), Textilmaterialien, Verpackungen

Dienstleistungen

Dienstleistungen: Sortierung, Verkauf, Renovierung/Überarbeitung von Kleidung

Ressourcen in der ausgewählten Dienstleistung:

Sortierung – Kurzwaren (Knöpfe, Reißverschlüsse), Textilmaterialien

Regulierung, Risiken

Sortierung und Verkauf – zu wenig Mitarbeitende, Personalwechsel

PHASE 2 – ENTWICKLUNG VON LÖSUNGEN

Evaluator-Idee:

Die Organisation hat den Ansatz gewählt, der den Auswahl- und Reparaturprozess für Kleidung am effektivsten optimiert. Gerade in diesem Arbeitsschritt entsteht der meiste Abfall. Um den Prozess zu verbessern, wird ein Leitfaden für Mitarbeitende und Freiwillige entwickelt, der das Sortieren und Kategorisieren der Kleidungsstücke erleichtert.

Das Ziel ist es, strukturierte Sortierrichtlinien zu entwickeln, um Textilabfälle aus den Kleiderspenden der Schneiderei zu reduzieren. Derzeit basiert die Auswahl auf subjektiven Kriterien, was zu Inkonsistenzen und unnötigem Abfall führen kann. Durch die Einführung klarer, objektiver Kriterien soll der Sortierprozess effizienter gestaltet und sichergestellt werden, dass ein größerer Teil der Kleidungsstücke kreativ wiederverwendet werden kann. Diese Richtlinien werden zudem ein wertvolles Schulungsinstrument für unsere derzeitigen und zukünftigen Mitarbeitenden sein und dazu beitragen, einen gemeinsamen, einheitlichen und nachhaltigen Ansatz zur Textilwiederverwendung zu fördern.

Herausforderungen

Die größte Herausforderung bestand darin, einen geeigneten Rahmen für die Umsetzung der Veränderung zu finden und eine echte Synergie zwischen den potenziell beteiligten Akteuren – insbesondere der Gemeinde und den regionalen Behörden – herzustellen. Eine weitere Schwierigkeit war es, die volle Einbindung und das Engagement des Managementteams bei der Weiterentwicklung des Konzepts sicherzustellen.

Welche Vorteile (sozialer, wirtschaftlicher, ökologischer Art) sehen Sie in der Umstellung?

Soziales: Die Richtlinien dienen als Schulungs- und Inklusionsinstrument und helfen den Mitarbeitenden – insbesondere solchen aus benachteiligten Verhältnissen – Fähigkeiten, Autonomie und geteilte Verantwortung im Sortierprozess zu entwickeln.

Ökonomisch: Durch die Verbesserung des Sortierprozesses wird die Effizienz unserer Produktion gesteigert, die abfallbedingten Kosten werden gesenkt und der Wert der wiederverwerteten Kleidungsstücke erhöht.

Umwelt: Durch die maximale Wiederverwendung gespendeter Kleidung reduzieren wir Textilabfälle, senken die Umweltbelastung und stärken unser Engagement für die Kreislaufwirtschaft.

Wichtige Akteur:innen: Interne und externe Akteur:innen, die für die Umsetzung von entscheidender Bedeutung sind (z. B. Partner, Lieferanten, Gemeindevorsteher).

- Gesellschaft (Spendende)
- Rosalba (Managerin)
- Roberta (Projektmanagerin / Co-Managerin)
- Gaia (Projektmanagerin)
- Freiwillige (Helfende Hände)
- Lega Ambiente / Centro Astalli / Caritas / Handala / Emmaus / Francesca Morvillo ONLUS (Stakeholder)
- Bastien (Trainer)

Benötigte Ressourcen: Auflistung der wichtigsten Anforderungen (z. B. Finanzierung, Material, Ausrüstung, fachliche Unterstützung).

- Raum
- Wissen (intern)
- Expertise (extern: z. B. TCBL, Caritas Österreich, z. B. Carla Nord).
- Sortierinfrastruktur und -materialien (Kisten usw.)
- Leute zum Sortieren

Risiken und Gegenmaßnahmen: Identifizieren Sie potenzielle Hindernisse und wie Sie diese angehen wollen.

- negative Reaktion des Managements → einen detaillierten Plan vorlegen, die Vorteile für die Sartoria erläutern (mehr Besuchende, mehr Spenden, größere Wirkung, mehr Zeit für das Management).
- Ineffektive Leitlinien → Qualitätskontrollen der Leitlinien, Mitwirkung an der Erstellung der Leitlinien

- Ineffektives Netzwerk aufgrund mangelnder Zusammenarbeit → einen gut ausgearbeiteten Plan vorlegen, die Vorteile für die Partner klar kommunizieren, sie in den Erstellungsprozess einbinden
- Unbeständige Freiwillige → eng mit Per Eempio zusammenarbeiten, Freiwillige motivieren, Wirkung transparent machen, Peer-to-Peer-Training, gutes Onboarding und klare Kommunikation, Verantwortung übertragen, SCU und (später vielleicht) ESC einbeziehen
- Kein Platz und kein Geld für Materialien → an einem internationalen Konsortium teilnehmen, eine Sponsoring-Präsentation erstellen und mit Unternehmen teilen, Austauschprogramme mit lokalen/europäischen Organisationen aufbauen, Vereinbarungen mit Schulen, Supermärkten und Unternehmen treffen, um Materialien zu erhalten
- Bürokratische Hürden → eine Unterstützungs-/Kontaktperson in der Kommune einbinden, das Projekt der Kommune „verkaufen“ und die Vorteile für Palermo klar darstellen, Öffentlichkeitsarbeit pflegen

SMART-Plan

Indikator	Beschreibung
S - spezifisch	Was genau wird getan? Formuliere konkret und fokussiert.
M - messbar	Wie wird der Erfolg verfolgt? Definiere Indikatoren.
A - erreichbar	Kann dies realistisch mit Ihren vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden?
R - relevant	Warum ist das für Ihre Organisation wichtig?
T - zeitgebunden	Wie sieht der Zeitplan aus und welche Meilensteine gibt es?

Ziel 1: Bis Ende Mai die Zustimmung des Managments einholen, denn das ist der erste Schritt, um mit dem Schreiben der Richtlinien zu beginnen.

Ziel 2: Das Konzept für die Leitlinien entwickeln und andere Organisationen kontaktieren, um bis Ende August gemeinsam daran zu arbeiten.

Ziel 3: Bis zur Coaching-Sitzung im Juni soll ein erster Entwurf der Richtlinien (10-20 Kriterien) vorliegen, um eine Pilotphase zu starten.

Ziel 4: Die Leitlinien sollen bis Ende Juli in einer Pilotphase umgesetzt werden, um eine erste Qualitätskontrolle durchzuführen.

PHASE 4 – FORTSCHRITT UND UMSETZUNG

Die ersten zwei Monate

Es wurden Gespräche mit der Leitung der Organisation und anderen Partnerorganisationen geführt. Ein Team wurde gebildet, um den Leitfaden zu erstellen.

Die Ergebnisse waren wenig optimistisch: Das Management ist von der Idee nicht überzeugt, andere Organisationen wollen die Sortierung selbst übernehmen. Es gibt unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen, es fehlt ein zentraler Sortierraum, und die Freiwilligen bleiben nicht lange genug, um wirklich produktiv zu sein.

Die Organisation erhielt die Empfehlung von Minimist. Der erste Entwurf der Sortierrichtlinien wurde erstellt. Es wurde ein Best-Practice-Beispiel für die Sortierrichtlinien mit einer Beschreibung des Sortierprozesses (einschließlich des Einarbeitungsprozesses für Personen, die den Sortierprozess von Rosalba erlernen müssen) erstellt.

Die nächste Periode – 1 Monat später

5–10 konkrete Lösungen, die bereits umgesetzt wurden oder sich in der Testphase befinden, um die Effizienz zu steigern und Abfall und Zeit zu reduzieren:

- Detaillierte Kartierung der Recyclingströme: Wir analysierten die Mengen an ausrangierten Produkten, aufgeschlüsselt nach Kategorien (z. B. Textilien, Verpackungen, Accessoires), um die Bereiche mit dem größten Abfallaufkommen zu identifizieren.
- Einführung von Effizienzindikatoren für die Sortieranlagen, wie zum Beispiel:
- Anteil des wiederverwerteten Materials im Verhältnis zum gesamten Abfallmaterial; durchschnittliche Sortierzeit pro Produktkategorie
- Anlagenstillstand, d. h. Zeiträume, in denen die Produktionslinie aufgrund von Störungen, Materialmangel, Umrüstungen oder anderen betrieblichen Unterbrechungen außer Betrieb ist
- Durchschnittliche Kosten pro kg zurückgewonnenem Produkt
- Entwicklung eines Prioritätenprotokolls für die Rückgewinnung, wobei der Schwerpunkt zunächst auf Kategorien mit der höchsten wirtschaftlichen Gewinnspanne liegt (z. B. Schuhe vs. kleinere Accessoires)
- Bildung eines kleinen internen Teams – derzeit nur zwei Personen, die im wöchentlichen Wechsel nur am jeweiligen Sortiertag anwesend sind – das für die Überwachung von Mengen, Sortierzeiten und Anlagenstillstandszeiten verantwortlich ist
- Erstellung wöchentlicher Berichte für die Geschäftsleitung, einschließlich Grafiken zum Fortschritt der Wiederherstellung und zur Verlustanalyse
- Erprobung von Mini-Pilot-Sortierstationen (einem kleinen Bereich), um die Machbarkeit der Integration der Rückgewinnung in bestehende Linien zu überprüfen, ohne die Hauptproduktion zu verlangsamen
- Versuche mit einer ergonomischeren Anordnung der Sortierstationen, um Leerlaufzeiten und unnötige Bewegungen zu reduzieren.
- Einführung eines Protokolls für nicht wiederverwertete Abfälle, um die Ursachen regelmäßig zu analysieren und die wirtschaftlichen Auswirkungen abzuschätzen

Aktueller Status:

- Die durchschnittliche Effizienz der bestehenden Sortieranlagen bei der Rückgewinnung ausgewählter Materialien konnte von 42 % auf 49 % gesteigert werden.
- Dank kleinerer betrieblicher Anpassungen konnten die durchschnittlichen Sortierzeiten um etwa 12 % reduziert werden.

Nächste Schritte:

Die Überwachung der Produktionsausfallzeiten hat es ermöglicht, die Hauptursachen für Verlangsamungen zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Sie erstellen ein Dashboard mit Indikatoren für die monatliche Überwachung (Rückgewinnungsrate %, Kosten/kg, Sortierzeit, Anteil nicht wiederverwertbarer Abfälle, Anlagenstillstandszeiten).

Der letzte Zeitraum und die zusammenfassenden Schlussfolgerungen

Wie bereits erwähnt, gestaltete sich der Prozess komplexer als erwartet, hauptsächlich aufgrund zweier Faktoren:

- die begrenzte aktive Beteiligung des Managers, der größtenteils beobachtend geblieben ist;
- die operativen Ressourcen sind äußerst begrenzt, da die Sortierarbeiten nur von zwei Personen durchgeführt werden, die nur einen Tag pro Woche vor Ort sind.

Trotz dieser Herausforderungen hat das kleine operative Team positiv reagiert: Es sind neue Ideen entstanden, und es ist ein größeres Bewusstsein für die wirtschaftlichen und ökologischen Auswirkungen der Erholung entstanden.

Zu den bisher greifbarsten Auswirkungen zählen:

- verbesserte Transparenz hinsichtlich der Abläufe und kritischen Punkte der Sortierlinien;
- zuverlässige Datenerfassung über weggeworfene Materialien, die bisher nicht erfasst wurde;
- erste Anzeichen für eine verbesserte Effizienz in bestimmten Produktkategorien (die noch konsolidiert werden müssen).

Die Einzelgespräche halfen, anfängliche Widerstände seitens des operativen Personals abzubauen:

- Die Teamleitenden haben damit begonnen, Produktionsausfallzeiten zu überwachen und Anomalien zu melden;
- Obwohl nur zwei Personen einen Tag pro Woche mit dem Sortieren beschäftigt sind, schlugen die Bediener kleine Änderungen am Stationslayout und der Sortierreihenfolge vor, die die Sortierzeiten bereits verkürzt haben.
- Der Erholung wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen weiterhin Skepsis herrscht.

Trotz der geäußerten Bedenken hat die Geschäftsleitung grünes Licht für die weitere Planung der Sortieranlage gegeben. Dies wird der nächste Schritt sein, sobald die Voranalyse abgeschlossen ist.

Wie Sie sehen, erwies sich der Veränderungsprozess für Sartoria Sociale als erhebliche Herausforderung und gestaltete sich deutlich schwieriger als ursprünglich angenommen. Nicht alle geplanten Änderungen konnten umgesetzt werden; die zu Beginn identifizierten Einschränkungen und Risiken erwiesen sich in der Planungsphase als so gravierend, dass sie den Abschluss des Prozesses verhinderten. Das Projekt hat jedoch dazu angeregt, über Ressourcen und Abfall nachzudenken und Veränderungen einzuführen, die zukünftig die positiven Auswirkungen auf die Umwelt verstärken werden.

SIA – SOCIAL IMPACT AWARD GMBH | BILDUNG, WORKSHOPS, VERANSTALTUNGEN

austria.socialimpactaward.net

Organisationsname: Social Impact Award

Ansprechperson: Laura Tietz

Land: Österreich

Maßnahme: Nachhaltigkeitsrichtlinien für das SIA-Programm

Mentor: Felix Ambros

Strategie: Verengung des Kreislaufs

Sozialer Impact: Anbieter

SIA befähigt junge Menschen in über 15 Ländern in Europa, Zentralasien und Afrika, einen Unterschied zu machen. Sie unterstützen ihre Entwicklung zu aktiven Veränderungsakteur:innen, die soziale Unternehmen gründen und innovative Lösungen für die dringendsten Probleme der Welt entwickeln.

Dies geschieht durch lokale Veranstaltungen und Workshops zu sozialem Unternehmertum, Inkubationsprogramme zur Validierung und Prototypentwicklung von Wirkungs- und Geschäftsmodellen sowie durch die Pflege einer globalen Community widerstandsfähiger Sozialunternehmer:innen, deren Geschichten Bewusstsein für das Feld schaffen und lokale Jugendliche dazu inspirieren, selbst aktiv zu werden.

Das Büro befindet sich in Wien, Österreich. Es gibt zwei Mitarbeitende vor Ort. Die 14 Mitglieder des internationalen Kernteams arbeiten an verschiedenen Orten weltweit. Für von SIA organisierte Veranstaltungen werden weltweit Veranstaltungsorte angemietet.

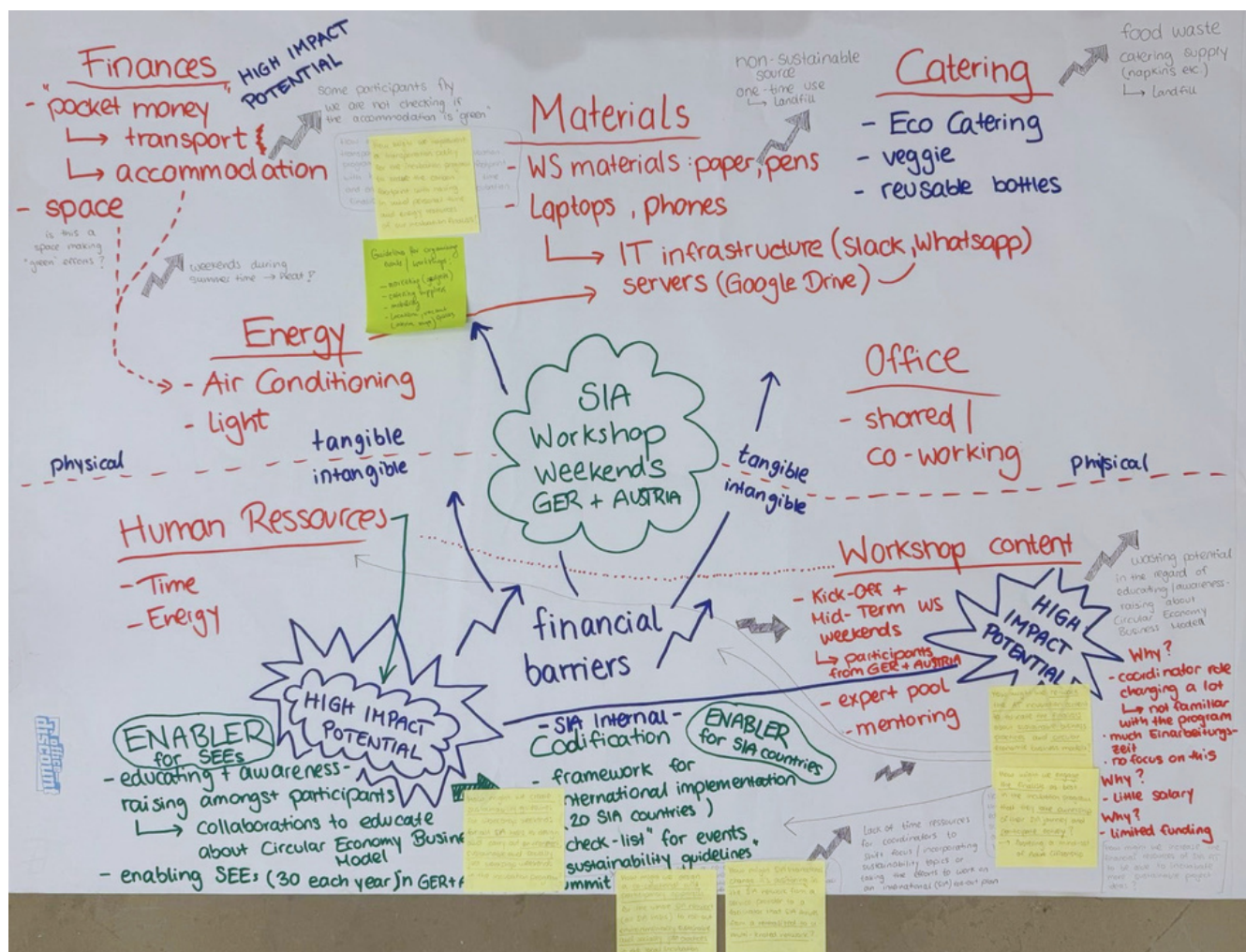




Vom linearen zum zirkulären Wirtschaften bei Sartoria

PHASE I DIAGNOSE

Die Ressourcenplanung im SIA ist aufgrund der unterschiedlichen Veranstaltungsarten, der verschiedenen Auftragnehmenden sowie der verschiedenen Länder und Kulturen nicht einfach.



Ressourcen/Abfall

Input: Strom, Arbeitskraft, Finanzen – Taschengeld, Unterkunft, Transport, Lebensmittel, Cateringbedarf, Arbeitsmaterialien (Papier, Stifte), Laptops, Telefone Output: Lebensmittelabfälle, Papier, Kunststoffe (Stifte), CO₂.

Angebotene Produkte und Dienstleistungen

- **Formate zur Sensibilisierung für soziales Unternehmertum**

- Workshops
- Vertretung des Themas/der Organisation bei Veranstaltungen/Messen/Kongressen

Inkubationsprogramm für Sozialunternehmer

- 3-monatiges Programm
- Unterstützung bei der Entwicklung eines Sozialunternehmens (und der Lösung eines gesellschaftlichen Problems!)

SIA Summit

- Internationales Treffen aller teilnehmenden Länder
- Konferenz für Sozialunternehmer:innen zum Vernetzen, Lernen und Aufbauen von Partnerschaften

PHASE 2 ENTWICKLUNG VON LÖSUNGEN

Dieses Projekt konzentriert sich auf die Entwicklung von Leitlinien für die nachhaltige Planung und Umsetzung des SIA-Programms. Die Leitlinien sollen für verschiedene SIA-Formate (z. B. Workshop-Wochenenden, SIA-Gipfel) anwendbar und an die unterschiedlichen lokalen Gegebenheiten der SIA-Gastländer anpassbar sein. Der Entwicklungsprozess soll ko-kreativ und partizipativ gestaltet sein und verschiedene Perspektiven des SIA-Netzwerks einbeziehen.

PHASE 3 PLANUNG – ZIELE DEFINIEREN UND EINEN SMART-PLAN ENTWICKELN

Erstellung von Richtlinien

Erstellung von Richtlinien für alle SIA-Länder, wie Veranstaltungen und Zusammenkünfte umweltfreundlicher und zirkulärer gestaltet werden können.

Schlüsselakteure:

Interne und externe Akteure, die für die Umsetzung entscheidend sind (z.B. Partner, Lieferanten, Community-Leader).

- Verantwortliche Person: SIA Austria Koordinatorin (Laura)
- Andere SIA-Host-Länder, die am Gestaltungsprozess teilnehmen möchten

Benötigte Ressourcen:

Liste der wichtigsten Anforderungen (z.B. Finanzierung, Materialien, Ausrüstung, fachliche Unterstützung):

- Humanressourcen – Arbeitszeit
- Workshop-Materialien
- IT-Infrastruktur (Google Drive, Miro, Slack, Zoom)

Risiken und Gegenmaßnahmen:

Identifikation potenzieller Hindernisse und geplanter Maßnahmen zu deren Bewältigung. Herausforderung:

- Weitere SIA-Host-Länder zur Teilnahme am Gestaltungsprozess gewinnen.
- Den Gestaltungsprozess so organisieren, dass SIA Austria nicht die Rolle des Dienstleisters übernimmt, sondern eine dynamische Atmosphäre schafft, in der alle Teilnehmenden gleichberechtigt eingebunden sind.

- Richtlinien zu erstellen, die tatsächlich lokal (an lokale SIA-Kontexte) angepasst und dann auch tatsächlich angewendet und genutzt werden können.
 - Betonen Sie die Notwendigkeit von Richtlinien, ohne den SIA-Gastgebern etwas aufzuerlegen. Heben Sie außerdem hervor, wie die Richtlinien mit der Mission und Vision der SIA übereinstimmen und daher für die Anwendung unerlässlich sind.

Risiko:

- Aufrechterhaltung hierarchischer Strukturen innerhalb des SIA-Netzwerks (SIA AT/GER als „Zentrum“/Dienstleister) aufgrund mangelhafter Workshop-Konzeption und -Umsetzung

SMART-Ziele

Indikator	Ziel 1: Online Workshop	Ziel 2: Nachhaltigkeitsrichtlinien
S – spezifisch	Durchführung eines Online-Workshops mit 4 SIA-Host-Ländern, um deren Praktiken im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu reflektieren und Input zu sammeln.	Entwicklung und Fertigstellung der Nachhaltigkeitsrichtlinien auf Grundlage der gesammelten Inputs aus dem Online-Workshop.
M – messbar	Dokumentierte Reflexionen und gesammelte Praktiken aus 4 Host-Ländern, zusammengefasst auf einem Canva-Board.	Endgültiges Richtlinienokument erstellt, mit dem SIA-Netzwerk geteilt und bereit zur Umsetzung.
A – erreichbar	Durchführung unter Nutzung verfügbarer Online-Tools, Moderation und aktiver Beteiligung der Teilnehmenden.	Umsetzbar mit dedizierter Arbeitszeit im Zeitraum September–Oktober und den vorhandenen Ressourcen.
R – relevant	Liefert praxisnahe, erfahrungsbasierte Inputs als Grundlage für die Richtlinien.	Verankert die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung in der Durchführung der SIA-Programme weltweit.
T – zeitgebunden	Workshop durchgeführt im September 2025.	Die Richtlinien sollen bis Ende Oktober finalisiert sein.

Ziel 1: Eine Auftaktveranstaltung wurde konzipiert und wird im Rahmen des Reflexionsretreats stattfinden, um alle SIA-Hosts mit dem Thema vertraut zu machen und den Prozess der Erstellung der Richtlinien zu starten.

Ziel 2: Im Rahmen des SIA-Gipfels fand eine Sitzung statt, in der alle SIA-Hosts ihre lokalen Programme im Hinblick auf nachhaltige Praktiken reflektierten. Die Erkenntnisse dieser Sitzung bilden zusammen mit den Ergebnissen der Auftaktveranstaltung und weiteren, in der Zwischenzeit erzielten Resultaten die Grundlage für die gemeinsame Entwicklung der Leitlinien.

Ziel 3: Die endgültigen Leitlinien wurden bis Anfang 2026 in einem ko-kreativen und partizipativen Prozess entwickelt, um im Rahmen des SIA 2026-Programms in allen SIA-Gastländern Anwendung zu finden.

Ziel dieser Zielsetzungen ist es nicht einfach, einen Leitfaden zu erstellen, sondern die Fähigkeit von SIA-Programmen weltweit zu stärken, die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in der Praxis anzuwenden.

- **Warum die einzelnen Phasen wichtig sind:** Jede Phase (Online-Workshop, endgültige Leitlinien) stellt einen Schritt zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Funktionsweise der SIA dar.
- **Wie es mit dem übergeordneten Ziel zusammenhängt:** Der Online-Workshop hat konkrete Praktiken und Erfahrungen von SIA-Gastgebern hervorgebracht, und die endgültigen Richtlinien fassen diese Beiträge zu einem praktischen Instrument zusammen, das direkt in SIA-Programmen angewendet werden kann.

Die Veröffentlichung und Verbreitung dieses Leitfadens ist für Ende des Jahres 2025 geplant.

Methodik: Der Ansatz basiert auf partizipativer Ko-Kreation, wodurch Eigenverantwortung, kontextbezogene Anpassungsfähigkeit und langfristige Anwendbarkeit gewährleistet werden. Dies unterscheidet sich von einer rein hierarchischen Erstellung eines Leitfadens, da der Prozess selbst transformativ ist und mit der Mission von SIA der Zusammenarbeit und Befähigung übereinstimmt.

PHASE 4 – FORTSCHRITT UND UMSETZUNG

Die ersten zwei Monate

In dieser Phase plante SIA, wann und in welcher Form die Workshops stattfinden sollten und wer und was für deren Durchführung benötigt wird. SIA informierte seine Partner über diesen Vorschlag, und diese stimmten zu.

Ziel: Durchführung eines gemeinsamen Workshops mit den Verantwortlichen anderer Länder, um gemeinsam **eine Best-Practice- und Potenzialkarte für nachhaltige/zirkuläre Veranstaltungen und Zusammenkünfte zu erstellen.**

- Nach dem Workshop sollten die Richtlinien als Dokument zur Veröffentlichung in SIA International aufbereitet werden.
- SIA benötigt Unterstützung bei der Konzeption des Workshops mit dem Partnerland.
- SIA benötigt eine:n Co-Moderator:in für den Workshop
- SIA benötigt Zeitressourcen für die Workshop-Vorbereitung.

Der nächste Zeitraum – 1 Monat später

Der Workshop mit den internationalen Partnern der SIA fand im September 2025 gemeinsam mit Thinkubator statt. Die Leitlinien befinden sich noch in der Entwicklung, aber hier sind einige konkrete Ansätze für Kreislaufösungen, die aus der gemeinsamen Entwicklungssitzung hervorgegangen sind.

Intelligentes Catering und Lebensmittelrettung – Abfall bei Veranstaltungen reduzieren durch präzise Planung und Umleitung von Überschüssen dorthin, wo sie benötigt werden:

- **Planen Sie mit realistischen Teilnehmerzahlen:** Verwenden Sie eine zuverlässige Gästeliste und senden Sie 48 Stunden vor der Veranstaltung eine endgültige Bestätigung, damit der Caterer die richtige Menge vorbereiten kann.
- **Servieren Sie die Speisen portionsweise:** Bitten Sie den Caterer, das Essen etappenweise bereitzustellen (z. B. zuerst ca. 75 % und die restlichen ca. 25 % nur bei Bedarf). So bleiben die Reservespeisen frisch und unberührt.
- **Retten Sie die Reste:** Suchen Sie sich im Vorfeld einen lokalen Partner (z. B. die Wiener Tafel in Wien). Teilen Sie das Veranstaltungsdatum mit, schätzen Sie die voraussichtlichen Restmengen und benennen Sie eine Kontaktperson. Stellen Sie saubere Behälter bereit, damit Überschüsse direkt nach der Veranstaltung übergeben werden können.

Verwendung wiederverwendbarer Behälter für Speisen und Getränke

- Die Nutzung wiederverwendbarer Gegenstände hilft, Abfall zu reduzieren und Praktiken zu unterstützen, die Produkte im Kreislauf halten.
- Geschirrverleih nutzen: Arbeite mit einem lokalen Unternehmen zusammen, das wiederverwendbare Becher, Teller und Besteck bereitstellt.
- Pfandsystem einführen: Für Becher und ähnliche Gegenstände sollen die Teilnehmenden eine kleine, erstattbare Kautions (€1–2) zahlen, um sicherzustellen, dass alles zurückgegeben wird.
- Alle Anbieter:innen einbeziehen: Stelle sicher, dass Caterer und Partner ausschließlich Mehrwegsysteme nutzen.

Vollständig digital arbeiten für Informationen und Tickets

- Verzichte komplett auf Papier für Agenden, Tickets und sonstige Veranstaltungsinformationen.
- QR-basierte Informationen: Erstelle eine einfache Veranstaltungsseite und platziere QR-Codes vor Ort, die zur Agenda, Biografien der Sprecher:innen, Lageplan und Feedback-Formular führen.
- Digitale Beschilderung: Nutze Projektoren oder Bildschirme, um Zeitpläne und Partnerlogos anzuzeigen.
- Digitales Willkommenspaket: Ersetze Goodie-Bags durch ein E-Mail-“Welcome Kit” mit Links, Ressourcen und Gutscheinen von Sponsoren.

Intelligente Abfallsortierstationen

- Recycling klar, einfach und kollektiv gestalten.
- Zeigen statt erklären: Nutze große, visuelle Schilder (oder reale Beispiele), um zu zeigen, was in welchen Behälter gehört – Restmüll, Plastik, Papier, Bioabfall.
- Zentral platzieren: Stelle 2–3 große, gut gekennzeichnete Sortierstationen an stark frequentierten Orten wie bei Catering oder Ausgängen auf. Sichtbarkeit = Beteiligung.
- Restmüll begrenzen: Reduziere die Anzahl der Restmüllbehälter an anderen Stellen, um alle zur richtigen Mülltrennung zu leiten.

Lokale Beschaffung und intelligente Verpflegung

- Wähle lokale, saisonale Optionen und vegane/vegetarische Verpflegung, um Emissionen und Abfall zu reduzieren und lokale Produzent:innen zu unterstützen.
- Lokale Partner auswählen: Arbeite mit Caterern, die Zutaten saisonal und regional beziehen.
- Keine Einwegartikel: Keine Zuckerpackchen, Milchkapseln oder Ein-Portions-Soßen. Nutze stattdessen Großspender, Schalen und Karaffen.
- Nachfüllen statt ersetzen: Richte Wasserstationen mit Gläsern ein oder ermutige Teilnehmende, eigene Flaschen mitzubringen.

Design für Wiederverwendung und Wiederaufbau

- Wähle Materialien für Veranstaltungen so, dass sie viele Lebenszyklen über einen Tag hinaus haben.
- Mieten statt kaufen: Nutze Mietoptionen für Möbel, Pflanzen, Tischdecken und technische Geräte, wann immer möglich.
- Zeitlos gestalten: Erstelle modulare Beschilderungen und Banner ohne Datumsangaben oder einmalige Referenzen, damit sie für zukünftige Veranstaltungen wieder verwendbar sind.
- Einwegdekoration verbieten: Keine Luftballons, Schnittblumen oder Konfetti – wähle wieder verwendbare oder lebendige Alternativen wie Topfpflanzen oder Stoffdekoration.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Umsetzung läuft noch. Besonders wichtig ist, dass die Reaktionen der Mitarbeitenden und Partner:innen sehr positiv und unterstützend sind. Das entwickelte Konzept erfordert finanzielle Aufwendungen für zusätzliche Arbeitsstunden – allerdings nur während der Umsetzungsphase.

Eindrücke von SIA:

Seit April hat sich das Projekt von der anfänglichen Planungsphase zu einem aktiven, partizipativen Entwicklungsprozess mit mehreren SIA-Gastgeberländern weiterentwickelt. Nachdem im Frühjahr die Ausrichtung und die Ziele des Projekts festgelegt wurden, verlagerte sich der Fokus Anfang September auf einen partizipativen Online-Workshop. In diesem Workshop reflektierten vier SIA-Gastgeberländer ihre eigenen Nachhaltigkeitspraktiken und tauschten wertvolle Erkenntnisse aus. Dieser Austausch bildete eine solide Grundlage für die finalen Nachhaltigkeitsleitlinien, die bis Ende Oktober fertiggestellt werden. Der Prozess hat seine Hauptziele – Einbindung, gemeinsames Lernen und praktische Anwendung – bereits erreicht und befindet sich nun in der finalen Phase, in der ein konkretes, netzwerkweites Instrument zur Unterstützung der Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in die Programmumsetzung in allen SIA-Ländern entwickelt wird.

V. SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DER PROJEKTDURCHFÜHRUNG - GELERNE LEKTIONEN

Im Toolkit haben wir vier Organisationen und Sozialunternehmen vorgestellt und gezeigt, wie sie zirkuläre Veränderungen in ihren Abläufen umgesetzt haben. Die Unternehmen durchliefen dabei einen Bildungs-, Planungs- und Implementierungsprozess. Ziel der geplanten Veränderungen war es, Ressourcen in wirtschaftlichen und sozialen Aktivitäten effizienter zu nutzen. Alle Organisationen nahmen diese Herausforderung an und meisterten sie erfolgreich.

Vier Branchen, vier unterschiedliche Arten von Herausforderungen. Wie der gesamte Prozess der Veränderungsumsetzung zeigt, ist dies nicht einfach. Der Prozess zur Verbesserung von Effizienz und Abfallmanagement erwies sich als komplexer als ursprünglich erwartet. Obwohl mehrere spezifische Lösungen erfolgreich umgesetzt oder getestet wurden, hat die Erfahrung gezeigt, dass echte Veränderungen Zeit, die Einbindung vieler Beteiligten und konsequentes Monitoring erfordern.

Die wichtigste Errungenschaft dieser Phase ist die Gewinnung eines klaren Überblicks über Materialflüsse und die Bereiche mit dem größten Abfallaufkommen. Dank detaillierter Kartierung, der Einführung von Leistungsindikatoren und ersten Berichten wurde es möglich, besser zu verstehen, wo und warum Abfall entsteht. Diese zuvor nicht überwachten Daten wurden zu einem wichtigen Bezugspunkt für weitere Entscheidungen.

Obwohl der Veränderungsprozess schwieriger war als geplant, lieferte er greifbare Ergebnisse, leitete neue Denkweisen im Umgang mit Ressourcen ein und initiierte eine langfristige Transformation hin zu mehr Effizienz und ökologischer Verantwortung. Die gesammelten Daten, Schlussfolgerungen und Erfahrungen bieten eine solide Grundlage für weitere Maßnahmen.

Wie die Erfahrungen der beschriebenen Fälle zeigen, gab es auf dem Weg zur Veränderung Einschränkungen:

- **Menschliche Einschränkungen:** Schwierigkeit bei Mitarbeitenden, Management und Kund:innen, die Notwendigkeit von Veränderungen zu erkennen (Malkow Mansion, Sartoria Sociale).
- **Logistische und technische Barrieren:** Unzureichende Abfallmengen (z.B. Jikoni), um den Kontakt zu größeren Einrichtungen herzustellen und das Abfallproblem systematischer anzugehen, sowie die geringe Unternehmensgröße und ein zu umfangreiches Filialnetz im Fall von SIA, was die Entscheidungs- und Umsetzungszeiten erheblich verlängert.
- **Zeitliche Einschränkungen und die Fähigkeit, sich vollständig in den Veränderungsprozess einzubringen.**
- **Finanzielle Barrieren:** Einige der geplanten Veränderungen erforderten finanzielle Aufwendungen, zusätzlichen Platz oder andere detaillierte Lösungen, die zusätzliche Mittel erfordern.

Erfolgsrezepte

Veränderung beginnt mit Menschen, nicht mit Werkzeugen.

Selbst das bestgestaltete System funktioniert nicht ohne die Beteiligung derjenigen, die es nutzen. Offenheit, Austausch und eine gemeinsame Suche nach Lösungen erwiesen sich als entscheidend für den Projekterfolg.

Kleine Schritte zählen.

Auch wenn das Projekt keine spektakulären Ergebnisse lieferte, brachte jeder kleine Schritt – verkürzte Sortierzeiten, bessere Organisation der Arbeitsplätze oder eine neue Berichtsmethode – das Team dem Ziel näher und steigerte die Motivation.

Daten sind ein Werkzeug für Veränderung.

Das Sammeln und Analysieren von Abfallinformationen ermöglichte es erstmals, Entscheidungen auf Fakten statt auf Intuition zu stützen. Die Transparenz der Daten stärkte das Prozessverständnis und erhöhte das Vertrauen zwischen Team und Management.

Engagement des Managements ist entscheidend.

Eine eingeschränkte Präsenz der Führungskräfte erschwerte die Aufrechterhaltung von Geschwindigkeit und Kohärenz. In Zukunft wird eine aktivere Unterstützung des Managements notwendig sein, um Verantwortlichkeit und langfristige Nachhaltigkeit der Veränderungen zu sichern.

Organisatorische Veränderungen erfordern Zeit und Geduld.

Die ersten Wochen zeigten, dass Transformation ein Prozess und kein einmaliger Aufwand ist. Das Verständnis, dass nicht alles auf einmal erreicht werden kann, ermöglichte es dem Team, ruhiger und realistischer zu handeln.

Umweltbewusstsein kann Engagement fördern.

Wenn Mitarbeitende erkennen, dass ihre Handlungen tatsächlich zur Abfallreduzierung und zum Umweltschutz beitragen, entsteht ein neues Gefühl von Motivation und Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit.

DESIGN THINKING TOOLS

Mix and Match: Ideenfindung ohne Konventionen

thinkubator 

Mix and Match ist eine Methode, die es Ihnen ermöglicht, in kurzer Zeit viele Ideen zu generieren.

Sie benötigen:

- Zwei Tassen
- Post-its
- Mindestens 20 kleine Zettel
- ~20 Minuten

1

Wie könnten wir?

Entwickeln Sie, ausgehend von der von Ihnen definierten Problemstellung, 2–5 WKW-Fragen. Seien Sie neugierig und aufgeschlossen! Eine detaillierte Einführung in WHW-Fragen finden Sie auf Seite 43.

2

Die richtigen Worte finden.

Notieren Sie 10 Wörter, die mit den WKW-Fragen in Zusammenhang stehen. Notieren Sie außerdem 10 völlig zufällige Wörter. Geben Sie jeweils 10 Wörter in einen separaten Becher.

3

Kombinieren Sie nach Belieben!

Nehmen Sie nun je ein Wort aus jedem Becher und verbinden Sie die beiden Wörter. Überlegen Sie, wie das entstehende Wort lauten könnte.

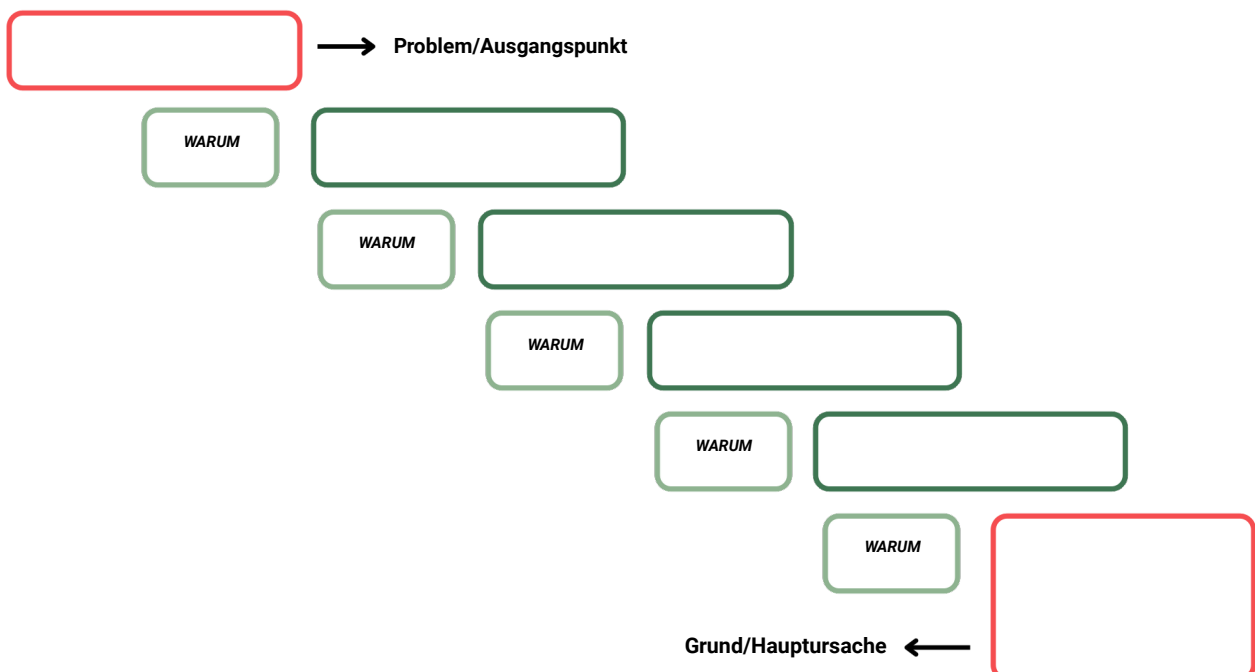
Tipps

- Die Methode „Mix and Match“ führt zu sehr unterschiedlichen und teils unzusammenhängenden Lösungen und eignet sich daher besonders für den Einstieg in die Ideenfindungsphase.
- Als Folgeübung für das Kombinieren und Zuordnen eignen sich Clustering-Tools wie „Card Sorting“ besonders gut.
- Wenn Sie auf Basis des Mix-and-Match-Ergebnisses noch weitere Ideen entwickeln möchten, könnte die „Lotusblüte“ eine gute Wahl sein.

Fünfmal Warum: Der Ursache auf den Grund gehen

Die Fünfmal-Warum-Methode wird häufig eingesetzt, um tiefergehende Einblicke in Probleme oder Schwachstellen zu gewinnen.

1. Beginnen Sie mit einer Problemstellung und fragen Sie: „Warum ...?“ -> Beantworten Sie die Frage so gut wie möglich.
2. Wiederholen Sie diesen Vorgang, indem Sie erneut die Frage „Warum?“ stellen und die vorherige Antwort als Ausgangspunkt verwenden.
3. Fragen Sie so lange „Warum?“, bis Sie die Frage fünfmal (oder öfter, falls nötig) gestellt haben, um die eigentliche Ursache zu ermitteln.



thinkubator 

Ideen-Evaluator

Gruppenname: _____

Idee (Beschreibung der Idee in eigenen Worten)	Durchführ barkeit (0-10)	Wirkung (0-10)	Kosten (0-10) 10 = günstig, 0 = unerschwinglich	SUMME
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

How might we...? Probleme als Chancen begreifen

Wie könnten wir HMW-Fragen uns einen Weg aufzeigen, von problemorientierten Sichtweisen zu lösungsorientierten Perspektiven zu gelangen?
Gut formulierte HMW-Fragen bilden die Grundlage für den Ideenfindungsprozess und sollten daher sehr sorgfältig und durchdacht formuliert werden.

Bitte beachten Sie:

- Formulieren Sie immer positiv: ~~weniger schwierig~~ < leichter!
- Vermeiden Sie Lösungsvorschläge und seien Sie offen für Gespräche!
- Richten Sie die HMW-Frage auf Ihre Zielgruppe und das gewünschte Ergebnis aus.

1

WAS?

Was möchten Sie tun?

Wie können wir *helfen, zeigen, neu definieren, entwickeln, generieren...*?

2

WER?

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Wie könnten wir unsere Kunden, Mitarbeiter... *x*?

3

WAS?

Was ist das Ziel?

Wie könnten wir *y x*, um zu *verstehen, zu finden, zu erreichen...*?

Optional: Umgekehrtes HMW – Wie könnten wir genau das Gegenteil unseres Ziels erreichen?

How might we...? Probleme als Chancen begreifen

Wie könnten wir (HMW)-Fragen uns den Weg von problemorientierten zu lösungsorientierten Sichtweisen weisen? Gut formulierte Fragen
HMW-Fragen bilden die Grundlage für den Ideenfindungsprozess und sollten daher sehr sorgfältig und durchdacht formuliert werden.

Bitte beachten Sie:

- Formulieren Sie immer positiv: ~~weniger schwierig~~ < leichter!
- Vermeiden Sie Lösungsvorschläge und seien Sie offen für Gespräche!
- Richten Sie die HMW-Frage auf Ihre Zielgruppe und das gewünschte Ergebnis aus.

1

WAS?

Was möchten Sie tun?

2

WER?

Wer ist Ihr Ziel?

3

WAS?

Was ist das Ziel?

Lotusblüte

Die Lotusblütenmethode ist eine Brainstorming-Technik, bei der Ideen um ein zentrales Thema herum aufgebaut und dann zerlegt werden, bis hin zu tiefergehenden Unterthemen. Der erste Schritt besteht darin, das bestehende Konzept im zentralen Quadranten zu dokumentieren. Anschließend werden weitere Ideen gesammelt und in die angrenzenden Quadranten eingetragen. Die Übung ist erst abgeschlossen, wenn jeder Quadrant mit einer anderen Idee gefüllt ist.

Denken Sie daran, offen zu sein: Ja, und ...! Urteilen Sie nicht vorschnell, wir streben eher nach Neuheit als nach Relevanz der Ideen.

Inspiziert von: dem Design Thinking Toolkit

thinkubator 

Zirkuläre Geschäftsmodelle in Sozialunternehmen: Planung und Umsetzung

Leitfaden / Werkzeugkasten

Entwickelt von:

Magdalena Mirys, Ewa Szmitka, Agnieszka Laskowska | OPUS-Zentrum

opus.org.pl/social-economy

Layout und Design: Michalina Engel

Dieses Toolkit wurde im Rahmen des Projekts „SocialECONomy: Circularity for Social Economy“ (Projektnummer: 2024-1-AT01-KA210-ADU-000248117) in Zusammenarbeit mit folgenden Partnern entwickelt:

Thinkubator (Österreich), Per Esempio (Italien), WISAMAR (Deutschland), OPUS Centrum (Polen).