



Holger Rohn
Carolin Baedeker
Christa Liedtke

Zukunftsfähige Unternehmen (7)

SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik

Ein Instrument zur Unterstützung
einer zukunftsfähigen Unternehmens-
und Organisationsentwicklung

Wuppertal Institut in Kooperation mit dem
Klaus Novy Institut, Köln

No. 112 • März 2001
ISSN 0949-5266

Wuppertal Papers

„Wuppertal Papers“ werden einer begrenzten Anzahl von Fachleuten zur Verfügung gestellt, um sich relativ frühzeitig mit bestimmten Aspekten der Arbeit des Wuppertal Institutes vertraut zu machen. Obwohl die Arbeiten vor ihrer Fassung als „Wuppertal Papers“ intern eine gewisse Diskussion erfahren, betrachten die Autoren/Autorinnen ihre Ergebnisse und Überlegungen als vorläufig. Alle Empfänger/innen sind daher eingeladen, die vorgelegte Arbeit zu kommentieren und anzureichern. Das Wuppertal Institut identifiziert sich nicht notwendigerweise mit dem Inhalt.

“Wuppertal Papers” do not necessarily represent the opinion of the Wuppertal Institute. They are provided to a limited number of experts so that they can learn about the ongoing work at a relatively early stage. Even though the content has normally been discussed within the Wuppertal Institute prior to being issued in form of a “Wuppertal Papers”, the authors consider their work still to be of a certain preliminary nature. For this reason, all recipients of “Wuppertal Papers” are very much invited to comment and enrich the work presented here.

Leichte Abweichungen zwischen der Druckfassung und der PDF-Fassung sind möglich. Beispielsweise sind in diesem PDF-Dokument Leerseiten weggelassen worden. Sie sollten deshalb, wenn Sie aus dem PDF-Dokument zitieren, den Klammerzusatz „PDF-Fassung“ vermerken!

Anmerkungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge bitte an:

Holger Rohn
Carolin Baedeker
Dr. Christa Liedtke

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Arbeitsgruppe Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen
Postfach 100 480
42004 Wuppertal
Tel. ++49 (0)2 02 / 24 92 -245 / 244
Fax. ++49 (0)2 02 / 24 92 -138
email: Holger.Rohn@wupperinst.org
<http://www.wupperinst.org>
<http://www.wupperinst.org/adapt>

Herbert Klemisch
Klaus Novy Institut
Annostraße 27
50678 Köln
Tel. ++49 (0)2 21 / 93 12 07 -15
Fax. ++49 (0)2 21 / 93 12 07 -20
email: kni@kni.de
<http://www.kni.de>

English executive summary

SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises

In practice, questions of ecological company policy deal much more with technical questions than with organisational ones. In many guides for the implementation of an Environmental Management System the development of the organisation that first has to grow into this new task has not yet been fully planned, as has the participation of the employees. The deciding factors for this implementation include the improvement of information and communication within the company, the increase in employee motivation and the optimisation of the interfaces between economics, ecology and social aspects.

Companies often show a great need for analysis and management instruments which they themselves can organise and which, with the participation of the employees, help to find and to translate solutions quickly into action which show the way. Together with small and medium-sized companies (SMEs) of different branches, the “SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises” instrument has been developed and tested.

The instrument SAFE is used as a “dialogue instrument” in companies and serves as a lasting method of controlling success and of deriving new measures. The aim of the instrument is to motivate employees to become involved in change processes and to cooperate in the shaping of the development of the enterprise in a streamlined procedure. They should know their participation possibilities as well as learn how to use them. Altogether the viewpoint should be changed from an ecological enterprise development to a lasting one and in doing this the development of ideas and strategies for the implementation of sustainability in the company is to be supported.

In a clear procedure the companies determine independently the ecological, economic and social aspects which are relevant for their enterprise's development and deduce potential for improvements and options for action for those aspects.

The environmental control agents and/or quality control agents – and often also the managers – become qualified to use the instrument on their own. The implementation of SAFE takes place together with employees from different levels in the company who go through the procedure of several working phases in two days. In these working phases a profile of the company's strengths/weaknesses

will be drawn up as well as a list of organisational and technical suggestions for improvement and qualification requirements. Afterwards, a plan of measures will be deduced from those lists and suggestions. All these proceedings are based on the questionnaire “Is your company fit for the future?” The measures will be put into action within a defined period of time by the persons who are responsible for this implementation. The process will be repeated at regular intervals.

In a test phase SAFE has until now been applied in approximately 40 companies for the first time and has been developed further. Its successful use shows that the instrument can be applied to companies in all branches.

Key words

Zukunftsfähige Unternehmen, Nachhaltigkeit, dreifache Gewinnstrategie, Indikatoren, Unternehmens-/Organisationsentwicklung, Kommunikation, Qualifizierung, Beteiligung, Umweltmanagementsysteme, Ressourcenproduktivität, Ressourcenmanagement, Lernendes Unternehmen, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Wettbewerbsfähigkeit.

Sustainable Enterprises, sustainability, triple-win-strategy, indicators, organizational learning, communication, qualification, participation, environmental management systems, resource productivity, resource management, the learning company, continuous improvement, competitiveness.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Einführung: Zukunftsfähigkeit in Unternehmen	3
2 Das Instrument SAFE	11
2.1 Ablauf von SAFE	15
2.2 Schritt 1: Bildung eines SAFE-Teams	17
2.3 Schritt 2: Status quo Analyse	18
2.4 Schritt 3: Auswertung und Vorbereitung der Präsentation	20
2.5 Schritt 4: „Zukunfts-Workshop“	28
2.6 Schritt 5 und 6: Umsetzung und Controlling der Maßnahme	31
3 Lern- und Entwicklungsaspekte	35
4 Diskussion und Ausblick	43
Literatur	47
Anhang	52

Förderung

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Projekts „Lokal handeln – Systemweit denken“ aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Gemeinschaftsinitiative ADAPT – und des Landes Nordrhein – Westfalen gefördert.

Vorwort

Die Arbeitsgruppe Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen des Wuppertal Instituts, unter der Leitung von Dr. Christa Liedtke, stellt das Instrument „SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises“ in Form dieses Wuppertal Paper der interessierten Öffentlichkeit vor. In der einheitlich gekennzeichneten Reihe mit dem Titel „Zukunftsfähiges Unternehmen“ wird der zentralen Frage nachgegangen, welchen Beitrag Unternehmen auf dem Weg in eine zukunftsfähige Entwicklung leisten können. Ziel ist es, die Ergebnisse der Untersuchungen mit interessierten Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu diskutieren und deren Kritik in unserer weiteren Forschungsarbeit zu berücksichtigen. Bisher wurden in dieser Reihe veröffentlicht:

Liedtke, C.; Rohn, H. (1997): Zukunftsfähige Unternehmen (1). Öko-Audit und Ressourcenmanagement bei der Kambium Möbelwerkstätte GmbH, Wuppertal 1997.

Jürgens, G.; Liedtke, C.; Rohn, H. (1997): Zukunftsfähige Unternehmen (2). Beurteilung des Öko-Audits im Hinblick auf Ressourcenmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Wuppertal 1997.

Rohn, H.; Klemisch, H.; Giesen, J.; Liedtke, C. (1998): Zukunftsfähige Unternehmen (3). Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen, Wuppertal 1998.

Klemisch, H.; Manstein, C.; Liedtke, C.; Rohn, H. (1999): Zukunftsfähige Unternehmen (4). Umweltmanagement und ECO-Design, Wuppertal 1999.

Kuhndt, M.; Liedtke, C. (1999): Zukunftsfähige Unternehmen (5). Die COMPASS-Methodik – COMPANIES and SECTORS path to SUSTAINABILITY – Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit. Wuppertal 1999.

Brentel, H. (2000): Zukunftsfähige Unternehmen (6). Umweltschutz in lernenden Organisationen, Wuppertal 2000.

Die Inhalte des vorliegenden Papers sind mit Unterstützung des Teams der Arbeitsgruppe Ökoeffizienz & zukunftsfähige Unternehmen und dem Klaus Novy Institut entstanden. Ein besonderer Dank gilt dem übrigen Projektteam des Projekts „Lokal handeln – Systemweit denken“¹ – Herbert Klemisch, Petra Heuer, Helmut Brentel – für ihre Mitarbeit.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei Thomas Orbach für seine konstruktiven Beiträge aus betriebswirtschaftlicher Sicht und den gemeinsamen „Gastbeitrag“ mit Angela Schilde zur Umsetzung von SAFE in Handwerksbetrieben. Jola Welfens danken wir für ihre kritischen Anmerkungen sowie Timo Busch für die Durchsicht und Formatierung des Manuskripts.

Hinweise zum Aufbau und zur Lesart des Papers:

Dieses Wuppertal Paper ist in 4 Kapitel gegliedert. Kapitel 1 – die Einleitung – beleuchtet den Hintergrund, vor dem das Instrument SAFE entwickelt und umgesetzt wurde. Kapitel 2 stellt das Instrument SAFE vor. Aufbauend auf den zentralen Zielsetzungen erfolgt die Beschreibung von SAFE. Die theoretische Abhandlung wird jeweils anhand von Exkursen („graue Kästen“) aus der praktischen Durchführung in einem Unternehmen ergänzt. Kapitel 3 geht nochmals näher auf die zentralen Lern- und Entwicklungsaspekte ein, die mit SAFE verfolgt werden. Kapitel 4 diskutiert die bisherigen Erfahrungen, die mit SAFE gewonnen wurden und gibt einen Ausblick auf weitere Anwendungsfelder und Entwicklungsrichtungen. Im Anhang befindet sich der Fragebogen „*Ist ihr Unternehmen fit für die Zukunft?*“, der zur Status quo Analyse eingesetzt wird.

¹ Das von der EU-Gemeinschaftsinitiative ADAPT und dem Land NRW geförderte Kooperationsprojekt „Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beteiligungspotenziale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen“ wird von der AG Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen des Wuppertal Instituts und dem Klaus Novy Institut in Köln durchgeführt (Laufzeit 1998-2001). Vgl. dazu grundlegend: Rohn, Holger et al. (1998): Zukunftsfähige Unternehmen (3). Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs- Qualifizierungs- und Beteiligungspotenziale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen, Wuppertal Papers 83, Wuppertal.

1 Einführung: Zukunftsfähigkeit in Unternehmen

„Sustainability will be reached on the market, or will not be reached at all“,
[Prof. Dr. Friedrich Schmidt-Bleek, Präsident Faktor 10 Institut]

In den letzten Jahrzehnten wurde immer offensichtlicher, dass das Ausmaß unserer Wirtschaftsweise eine erhebliche Beeinträchtigung der Umwelt, einschließlich der Verringerung ihrer natürlichen Ressourcen, zur Folge hat. Auf Basis dieser Erkenntnis wurde Ende der achtziger Jahre im Brundtland-Bericht von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung („Sustainable Development“)² geprägt.³ Eine nachhaltige Entwicklung erfordert, die Bedürfnisse heutiger Generationen zu befriedigen, ohne die Lebensgrundlagen kommender Generationen zu gefährden.⁴

Die aktuelle Diskussion um Nachhaltigkeit oder Zukunftsfähigkeit ist zunehmend von dem Versuch gekennzeichnet, das abstrakte Konzept oder Leitbild mittels Zielen und Indikatoren zu deren Messung zu konkretisieren. Dabei kommt den Unternehmen eine besondere Bedeutung zu, da hier zu Recht entscheidende Potenziale zur Erreichung des gesamtgesellschaftlichen Leitbildes vermutet werden.

Daran schließt sich die Frage an, wie denn Unternehmen in den Prozess hin zu einer zukunftsfähigeren Entwicklung eingebunden werden können oder konkreter, was denn Unternehmen veranlassen könnte, Zukunftsfähigkeit als Unternehmensleitbild zu verankern und mit entsprechenden Zielen, Indikatoren und Maßnahmen zu konkretisieren.

² Der Begriff Sustainability wird mit Zukunftsfähigkeit, Dauerhaftigkeit oder Nachhaltigkeit übersetzt. In diesem Text werden die Begriffe Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit synonym verwendet.

³ Der Brundtland-Bericht gilt als Vorläufer und Wegbereiter der Agenda 21, die im Rahmen der Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio 1992 von 178 Staaten unterzeichnet wurde und das Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert darstellt. In 40 Kapiteln werden sektorübergreifende und sektorenspezifische Handlungsfelder und daraus abgeleitete Handlungsoptionen für eine nachhaltige Entwicklung aufgezeigt. Die Agenda 21 erklärt die nachhaltige Entwicklung als die zentrale Zukunftsaufgabe für alle und fordert die Unterzeichner auf, die „drei Säulen der Nachhaltigkeit“ Ökonomie, Ökologie und Soziales bei politischen Entscheidungsprozessen im gleichen Maße zu betrachten. Das heißt, im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung sind eine stabile ökonomische Entwicklung, der Erhalt der Ökosphäre und eine gerechtere Verteilung der Lebenschancen gleichwertige Ziele.

⁴ Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht, Greven.

Grundgedanke einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung ist die Überzeugung, dass der langfristige Erfolg eines Unternehmens heutzutage nicht mehr allein durch dessen Wettbewerbsfähigkeit bestimmt wird, sondern zunehmend auch ökologische und soziale Gesichtspunkte eine maßgebende Rolle spielen. Ökologie und Gesellschaft sind nicht länger Faktoren, die einem Unternehmen bei seinem Wachstum im Wege stehen. Ganz im Gegenteil sind sie Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens und der Aufrechterhaltung seiner Wettbewerbsfähigkeit.⁵ Betrachtet man rein wirtschaftliche Argumente für eine Umsetzung des Leitbildes Zukunftsfähigkeit auf Unternehmensebene, wird anhand der klassischen betrieblichen Funktionen – Beschaffung/Produktion, Finanzierung, Personal, Absatz – deutlich, welche Potenziale für ein Unternehmen darin verborgen sind.⁶

Beschaffung/Produktion

Eine nachhaltige Entwicklung ohne eine drastische Reduzierung des Ressourcenverbrauchs ist nicht vorstellbar. Unternehmen sind also aufgefordert, die Effizienz des Ressourceneinsatzes drastisch zu erhöhen. Steigerung der Ressourceneffizienz bedeutet für Unternehmen bei mindestens gleichbleibender Wertschöpfung, den Verbrauch von Material, Wasser, Vorprodukten und Energie zu reduzieren. Dies steht mit ökonomischen Überlegungen völlig im Einklang, da hiermit eine Reduktion der Beschaffungskosten einhergeht.

Ein Problem dabei ist, dass Unternehmen oftmals die notwendigen Informationen über Stoff- und Energieverbräuche der Produktherstellung fehlen. Der Grund hierfür ist – neben der relativ geringen Kostenrelevanz, z.B. im Vergleich zu den Personalkosten – vor allem darin zu sehen, dass nahezu alle in der Praxis anzutreffenden betrieblichen Organisationsmodelle die betrieblichen Stoffströme – und damit Kompetenz und Verantwortung hierfür – in verschiedene kleinere Einheiten aufteilen. In der einfachsten Form sind dies Beschaffung, Produktion und Absatz. Eine unternehmensweite Stoffstromgesamtansicht und Verantwortung fehlt damit i.d.R. Die Tendenz zu immer kleinteiligeren Organisationsformen (z.B. Profit-Center) verschärfen diese Probleme. Die Relevanz dieses Arguments ist mittlerweile in einer Vielzahl von Studien und Publikationen empirisch belegt.⁷

⁵ Börsenmedien AG (Hrsg.) (2000): Neue globale Investmentstrategien, In: Der Aktionär. Sonderdruck, Ausgabe 34/2000, S. 8.

⁶ Orbach, T. et al. (2001): CARE – Computer Aided Resource Efficiency, (in Vorb.), Wuppertal.

⁷ Fischer, H. et al. (Hrsg.) (1997): Umweltkostenmanagement. Kosten senken durch praxiserprobtes Umweltcontrolling. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit / Umweltbundesamt (Hrsg.) (1996): Handbuch Umweltkostenrechnung. München.

Demnach reicht es i.d.R. aus, eine Stoffstromtransparenz herzustellen, um kurzfristig Optimierungspotenziale sichtbar werden zu lassen.⁸

Neben diesen eher kurzfristigen Erwägungen hat das Kostenargument jedoch auch eine langfristige Dimension. Es erscheint plausibel anzunehmen, dass langfristig die Rahmenbedingungen durch Ge- und Verbote, Steuern, Abgaben und Genehmigungsverfahren nachhaltige Wirtschaftsweisen fördern und nicht nachhaltige eher behindern werden. Dies führt zu einem Strukturwandel, dessen genauer Verlauf nur schwer zu prognostizieren ist. Sicher erscheint indes, dass nicht nachhaltige Ressourcennutzung teurer und die entsprechenden ressourcenintensiven Geschäftsfelder unattraktiver werden. Unternehmen und Branchen, die diese Entwicklung bereits heute in ihrer Geschäftspolitik antizipieren, sind auf diese Entwicklung vorbereitet, senken damit ihre Anpassungskosten und gehören somit tendenziell zu den Gewinnern dieser Entwicklung.

Finanzierung

Die Finanzierungsfunktion im Unternehmen hat im wesentlichen die Aufgabe, die betriebsnotwendigen finanziellen Ressourcen zu möglichst günstigen Konditionen zu beschaffen. Dies umfasst sowohl die Eigen- als auch die Fremdkapitalausstattung. In beiden Bereichen lassen sich Argumente für ein nachhaltigeres Wirtschaften aufzeigen:

Die Versorgung mit Fremdkapital erfolgt in der Regel über Geschäftsbanken, die im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung versuchen, das Risiko der Darlehensvergabe zu beurteilen und damit letztlich zu minimieren. Das gleiche Kalkül haben Versicherungen, deren Hauptgeschäftsfeld ja die Übernahme fremder Risiken ist. Banken wie Versicherungen sind also bemüht, das von ihnen zu tragende Risiko bei der Geschäftsbeziehung zu Unternehmen möglichst gering zu halten, bzw. sich erhöhte Risiken auch entsprechend vergüten zu lassen. Bereits heute sind daher viele Versicherungen und Kreditinstitute sehr sensibel, wenn es um altlastenverdächtige Standorte oder Produktionen mit einem hohen Gefährdungspotenzial für Mensch und Umwelt handelt.⁹ Je mehr sich die Rahmenbedingungen in Richtung Nachhaltigkeit ändern, desto umfassender wird der Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien in die Kreditwürdigkeitsprüfung sein. Ressourceneffizienz wird auch hierbei eine wichtige Rolle spielen.

⁸ Orbach, T.; Liedtke, C. (1998): Eco-Management Accounting in Germany. Concepts and practical Implementation. Wuppertal Papers Nr. 88, Wuppertal.

⁹ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V.) (Hrsg.) (1997): Umwelt und Finanzdienstleistungen: Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung. München.

Der Bedarf an Eigenkapital wird bei großen und zunehmend auch mittleren Unternehmen vorrangig über die Börse gedeckt. Institutionelle wie private Anleger achten inzwischen darauf, dass ihre Anlagen nicht nur nach Renditegesichtspunkten, sondern auch nach ethisch-ökologischen Kriterien gewinnbringend sind. Im angelsächsischen Raum ist dies schon lange verbreitet. Dort werden bereits Milliardenbeträge nach diesen Kriterien angelegt. Auch in Japan sind die Verhältnisse ähnlich.¹⁰ Mitteleuropa steht zwar noch ganz am Anfang dieser Entwicklung, jedoch sind auch hier große Zuwachsraten für ethisch-ökologisches Investment zu verzeichnen.¹¹ Insbesondere Entwicklungen wie der Dow Jones Sustainability Index haben in der Vergangenheit innerhalb kürzester Zeit für eine Vervielfachung der Anlagebeträge gesorgt. Dadurch verbessern sich die Möglichkeiten nachhaltig wirtschaftender Unternehmen, sich mit Eigenkapital auszustatten, deutlich. Und zwar sowohl bezüglich der Kosten als auch bezüglich des Umfangs.

Personal

Der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte wird für Unternehmen zunehmend enger. Es wird immer schwieriger, an ausreichend qualifiziertes Personal zu gelangen. Unternehmen erkennen immer mehr, dass die Ressource Mensch für sie immer bedeutender wird. Unternehmen, die auf die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten bauen, ihr Wissen nutzen, ihre Qualifizierung unterstützen, sie an der Unternehmensentwicklung beteiligen, sich um deren Gesundheit kümmern und ein faires Entlohnungssystem besitzen, steigern die Motivation und Produktivität der Beschäftigten, was sich insgesamt positiv auf die Unternehmensbilanz auswirkt. Das positive Image einer nachhaltigen Unternehmenspolitik fördert zudem eine stärkere Identifikation der Beschäftigten und dadurch eine längerfristige Bindung an das Unternehmen. Vor diesem Hintergrund können sich nachhaltig wirtschaftende Unternehmen einen enormen Vorteil in der Personalbeschaffung sichern, da sie für potenzielle Arbeitnehmer attraktivere Arbeitsbedingungen – über rein monetäre Anreize hinaus – bieten.

Absatz

Das Selbstverständnis moderner Unternehmen hat sich verändert. Sie sehen sich nicht mehr nur als Produzenten von Gütern, die einen bestimmten gesellschaftlichen Bedarf decken, sondern vielmehr als Akteure, die in vielfältigen Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt stehen. Dies impliziert auch einen

¹⁰ Weber, J. (2000): Der Nische entwachsen. Trends im ethisch-ökologischen Investment. In: Aktie Grün. Politische Ökologie 67-68. München.

¹¹ Klaffke, K.; Franck, K. (2000): Silberstreif am Horizont. In: Aktie Grün. Politische Ökologie 67-68. München.

offenen Umgang mit den Anspruchsgruppen der Unternehmen. Für den Erfolg am Markt gewinnt ein solches Image zunehmend an Bedeutung. Die Identifikation mit Produkt und Marke ist ein fester Bestandteil des „lifestyle“ geworden. Dies kann von Unternehmen nur dann positiv genutzt werden, wenn sie ein positives Image haben. Niemand identifiziert sich mit einem rückständigen, u.U. skandalbehafteten Unternehmen. Die Verfolgung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist hierfür ein sehr wichtiger Aspekt, da dies auch eine offene Kommunikation mit den Anspruchsgruppen beinhaltet.

Beispiele aus Unternehmen und Branchen

Insgesamt erscheint es damit bereits heute für Unternehmen aus rein ökonomischen Überlegungen sinnvoll, Ressourceneffizienz- und Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen zu implementieren. Eine Vielzahl von Unternehmen und Branchen haben das inzwischen erkannt und mit ersten Umsetzungsprojekten begonnen:

So hat z.B. die europäische Aluminiumindustrie einen Diskussionsprozess in Gang gesetzt, bei dem Experten die Folgerungen des Konzepts Nachhaltigkeit für die Aluminiumindustrie in den Mittelpunkt stellen. Innerhalb dieses Prozesses wurde in Diskussionen mit Kritikern die Verantwortung der Branche für soziale und ökologische Aspekte der Aluminiumproduktion und -weiterverarbeitung aufgezeigt.¹²

Der Verband der chemischen Industrie (VCI) hat sich im Rahmen des weltweiten Programms „Responsible Care“ verpflichtet, für mehr Transparenz in allen mit Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz zusammenhängenden Fragen zu sorgen. Die Unternehmen der chemischen Industrie gehen dabei eine Selbstverpflichtung ein, über gesetzliche Anforderungen hinaus, die Grundsätze der Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen umzusetzen und einen Dialog mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld einzugehen.¹³

Unternehmen der Kunststoffindustrie haben einen Dialogprozess „PVC und Nachhaltigkeit“ zwischen Industrievertretern, Umweltschützern, Wissenschaftlern und Journalisten zu dem umstrittenen Material PVC begonnen.¹⁴

¹² Europäische Aluminiumindustrie (Hrsg.) (2000): Aluminium für die Welt von morgen. Ergebnisbericht zu den Konsultationsveranstaltungen der europäischen Aluminium-Industrie.

¹³ Verband der Chemischen Industrie e. V. (Hrsg.) (1998): Responsible Care. Daten der chemischen Industrie zu Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz. Frankfurt

¹⁴ Arbeitsgemeinschaft PVC und Umwelt e.V. und Steuerungsgruppe „Dialogprojekt PVC und Nachhaltigkeit“ (Hrsg.) (1999): PVC und Nachhaltigkeit. Köln.

In den letzten Jahren hat sich der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) gegründet, eine Vereinigung von mehr als 125 international tätigen Unternehmen, die sich zu den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung bekannt haben. Ein Schwerpunkt der Arbeit des WBCSD ist die Entwicklung handhabbarer Kriterien, an denen man eine nachhaltige Produkt- und Unternehmensentwicklung erkennen kann.¹⁵

Auch in Deutschland bilden sich immer mehr Unternehmensinitiativen, die sich dem Thema Zukunftsfähigkeit widmen. Der im September 2000 gegründete „Club of Wuppertal e.V. – Forum zukunftsfähiger, mittelständischer Unternehmer“ verfolgt das Ziel, eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung zu fördern und darüber einen Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu initiieren.¹⁶ Im Juli 2000 haben zudem achtzehn führende deutsche Unternehmen in Berlin das Forum Nachhaltige Entwicklung gegründet. Das Forum soll als „Think Tank“ der Wirtschaft praktische Lösungskonzepte für wichtige Fragen von Nachhaltigkeit entwickeln.¹⁷

Im Zuge der Berichterstattung wurde erkannt, dass eine reine Umweltberichterstattung von Unternehmen nicht mehr ausreichend und zu eingleisig ist. Bei dem im April 2000 vergebenen European Environmental Reporting Award 1999 (Europäischer Umweltberichts-Preis) wurden die eingereichten Berichte der Unternehmen danach beurteilt, ob sie über rein ökologische Fragestellungen hinausgehen. Auch in Deutschland ist dieser Trend, wenn auch zögerlich, erkannt worden und erste Nachhaltigkeitsberichte sind z.B. von den Unternehmen Weleda und Wilkhahn erstellt worden.¹⁸

UNEP (United Nation Environmental Programme) hat gemeinsam mit CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) die Global Reporting Initiative (GRI) initiiert. GRI ist ein international angelegter Multi-Stakeholder Prozess, der auf lange Sicht global anwendbare Richtlinien für die Nachhaltig-

¹⁵ Vgl. u.a.: Lehni, M. (1998): „State-of-Play Report“, WBCSD Project on eco-efficiency metrics & reporting, Conches-Geneva. Keffer, C.; Lehni, M.; Shimp, R. (1999): „Report on the status of the project's work in progress and guideline for pilot application“, WBCSD.

¹⁶ Vgl. dazu Effizienz-Agentur NRW (efa): Club of Wuppertal. In: EFA-Forum, News-Letter 4, Oktober 2000. Duisburg. Liedtke, C.; Baedeker, C. (1999): Wettbewerbsfähigkeit in einer zukunftsfähigen Wirtschaft. Dokumentation eines Workshops. Wuppertal Spezial 14, Wuppertal. Fordemann, K. (2000): Zukunftsfähigkeit als Leitbild der Unternehmensentwicklung. Vortrag zur Verleihung des Effizienz-Preis NRW 2000, am 28. November 2000, Düsseldorf.

¹⁷ Forum Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2000): Führende Unternehmen gründen Forum Nachhaltige Entwicklung – Think Tank der Wirtschaft für Sustainable Development. Pressemitteilung. 17. August 2000. Berlin.

¹⁸ SAMS (Sustainable Agenda Mail Service): Vom Umweltbericht zum Sustainability Report – das Leitbild konkretisieren. Ausgabe 6. Juli 2000. In: <http://www.agenturcafe.de/newsletter/>.

keitsberichterstattung entwickelt. Durch einen solchen Nachhaltigkeitsbericht sollen Angaben zu Umweltauswirkungen und sozialen Themen Eingang in die jährliche Berichterstattung finden. Dabei soll sich der enge wirtschaftliche Fokus der Shareholder um die Belange anderer Anspruchsgruppen (Stakeholder) wie Arbeitnehmer, Zulieferer, lokale Gemeinschaften, Verbraucher erweitern.¹⁹

Das sind nur einige Beispiele aus einer Vielzahl von aktuellen Aktivitäten seitens der Unternehmen. Daraus erschließt sich, dass Unternehmen und Branchen, die sich am Markt mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise behaupten wollen, die Möglichkeit haben müssen, ihre Bemühungen in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu messen und die Ergebnisse zu kommunizieren. Das bedeutet, dass neben geeigneten Management- und Informationssystemen vor allem aussagekräftige Indikatoren gebraucht werden, die in der Lage sind, die wirtschaftliche, ökologische und soziale Situation des Unternehmens und der gesamten Produktlinie wiederzugeben.²⁰

Instrumente für zukunftsfähiges Wirtschaften: COMPASS und SAFE

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir in der Arbeitsgruppe Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen die Methodik COMPASS²¹ erarbeitet, die dem Unternehmen oder der Branche systematisch Hilfestellung beim Auffinden der benötigten Strukturen, Instrumente und Bausteine bieten soll. Das Kürzel COMPASS steht für *companies' and sectors' path to sustainability* – Unternehmen und Sektoren auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit.

Vorrangiges Ziel von COMPASS ist, einzelne Prozesse, Prozessketten, Produkte oder auch Dienstleistungen unter Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte für eine nachhaltige Bedürfnisbefriedigung zu hinterfragen, zu analysieren und gegebenenfalls zu optimieren. Dabei berücksichtigt COMPASS den gesamten Lebensweg und das gesamte Umfeld dieser Prozesse, Prozessketten, Produkte oder auch Dienstleistungen, von der Wiege bis zur Bahre.

¹⁹ Münzing, T. (2000): Die Global Reporting Initiative. In: Politische Ökologie, Nr. 67-68, Aktie Grün, Dezember 2000, München. Global Reporting Initiative (GRI) (1999): „Guidelines on corporate sustainability reporting“, CERES.

²⁰ Vgl. dazu u.a.: Fussler, Claude (1996): Driving Eco-Innovation – a breakthrough discipline for innovation and sustainability. London. Liedtke, C.; Rohn, H. (2000): Können KMU zukunftsfähiger Wirtschaften? In: Umweltwirtschaftsforum, 9. Jg., Heft 1, Heidelberg. v. Weizsäcker, E.U.; Seiler-Hausmann, J.-D. (Hrsg.) (1999): „Ökoeffizienz – Management der Zukunft“, Basel. Ayres, R.; Leynseele, T. (1997): „Eco-Efficiency – Double Dividends and the Sustainable Firm“, Fontainebleau.

²¹ Vgl. dazu Kuhndt, M.; Liedtke, C. (1999): „Zukunftsfähige Unternehmen (5). Die COMPASS-Methodik – COMPANIES AND SECTORS PATH TO SUSTAINABILITY – Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit. Wuppertal Papers Nr. 97, Wuppertal.

COMPASS bedient sich weiterer Instrumente, die der Umsetzung dieser Ziele dienen. So ist das Instrument **SAFE (Sustainability Assessment For Enterprises)** abgestimmt auf die Bedarfe der Unternehmen und wird zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung eingesetzt.

Kennzeichnend für die meisten Instrumente und Umsetzungsprojekte in Bezug auf Nachhaltigkeitsstrategien ist, dass sie bis auf wenige Ausnahmen entweder von Branchenverbänden oder Konzernen bzw. großen oder multinationalen Unternehmen durchgeführt werden. Betrachtet man jedoch die Unternehmensstruktur in Deutschland, wird klar, dass der Mittelstand mit seinen ca. 1,1 Mio. Betrieben (Umsatz größer als 250 Tsd. DM), etwa 70% aller Erwerbstätigen beschäftigt und mit seinem enormen Produktausstoß ohne Zweifel einen erheblichen Einfluss auf eine langfristige, ökonomisch erfolgreiche Entwicklung hat. Das heißt, dass heutzutage gerade für kleine und mittelständische Unternehmen Instrumente gefragt sind, die die Potenziale einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung aufdecken und vorhandene Stärken und Schwächen im Unternehmen herausstellen. Außer dem Management sind dabei alle Beschäftigten für die Entwicklung eines Unternehmens verantwortlich und müssen in diesen Prozess integriert werden. Die Rahmenbedingungen, in denen dieses Umsetzen stattfindet, und die Menschen, die dieses Umsetzen bewirken wollen, es unterstützen oder Veränderungen dieser Art blockieren, bestimmen das Tempo und den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen. Es sind solche Instrumente erwünscht, mit denen sich das Management und die Beschäftigten identifizieren können, die sich in den Unternehmensalltag integrieren lassen und in kurzer Zeit, mit geringem Aufwand pragmatische Ergebnisse und Handlungsfelder aufzeigen. Mit dem Instrument SAFE wollen wir genau dort ansetzen.

In diesem Wuppertal Paper erläutern wir Ziel und Ablauf von SAFE, dokumentieren unsere bisherigen Erfahrungen in der Praxis und geben einen Ausblick der zukünftigen Anwendungsbereiche. Wir hoffen mit SAFE und dieser Veröffentlichung nicht nur interessierten Unternehmen eine Hilfestellung zu geben, sondern auch die notwendige wissenschaftliche Diskussion und Weiterentwicklung zu intensivieren.²²

²² Vor diesem Hintergrund wurde auch die Konferenz „Forum Lernende Organisation“ am 08./09. März 2001 in Wuppertal konzipiert. Die Konferenzbeiträge werden in einem Tagungsband im Frühjahr 2001 veröffentlicht.

2 Das Instrument SAFE

Das Instrument „SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises“ wird als „dialogisches Instrument“ in Unternehmen und Organisationen eingesetzt. In einem übersichtlichen Verfahren ermitteln und entwickeln Unternehmen die für sie relevanten ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte ihrer Unternehmensentwicklung, erstellen Unternehmensprofile und leiten daraus Verbesserungspotenziale und Handlungsoptionen ab, setzen geeignete Maßnahmen um und führen eine Erfolgskontrolle durch. Von zentraler Bedeutung ist eine kontinuierliche Verbesserung, die durch die beteiligten Beschäftigten sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig, handlungs- und ergebnisorientiert umgesetzt werden soll. Damit bietet das Instrument die Möglichkeit, die verschiedenen Aspekte der Unternehmensführung – wie auch die unterschiedlichen Managementsysteme – als Ganzes zu betrachten und zu optimieren. Auf Basis einer problemorientierten Sichtweise soll es Unternehmen unterstützen, sich in Richtung eines lernenden, zukunftsfähigen Unternehmens zu entwickeln²³.

SAFE wurde so konzipiert, dass es einen möglichen Einstieg in den längerfristigen Prozess einer „Zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung“ bietet. Es ist damit Teil eines „Instrumentenkoffers“, der Unternehmen befähigen soll, sie auf dem Weg einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung zu unterstützen.²⁴

Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass eine möglichst große Anzahl von Unternehmen, unabhängig davon, welche Aktivitäten sie bislang in Richtung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung unternommen haben, mit dem Instrument arbeiten können. Einzige Voraussetzung für SAFE ist, dass die Unternehmen grundsätzlich an dem Thema „Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung“ interessiert sind und sich offen auf diesen Prozess einlassen. Losgelöst von der Entscheidung, ob das Unternehmen ein längerfristiges Arbeiten am Thema Zukunftsfähigkeit anstrebt, resultiert ein direkter betrieblicher Nutzen aus den Ergebnissen des Prozesses und der Maßnahmen.

²³ Vgl. u.a.: Brentel, H. (2000): Zukunftsfähige Unternehmen (6). Umweltschutz in lernenden Organisationen, Wuppertal Papers 109, Wuppertal 2000. Rohn, H. (2000): SAFE für den Dialog im Betrieb. In: Unternehmen & Umwelt 2/2000, S. 6-7, Lengerich.

²⁴ Kuhndt, M.; Liedtke, C. (1999): Zukunftsfähige Unternehmen (5). Die COMPASS-Methodik – COMPANIES ans Sectors path to Sustainability – Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit. Wuppertal Papers Nr. 97, Wuppertal.

Ziel von SAFE ist es, in einem komprimierten Verfahren die Beschäftigten – und damit ihr Know-how – zur Mitarbeit an Veränderungsprozessen und zur Unterstützung für eine erfolgreiche, zukunftsfähige Unternehmensentwicklung zu motivieren und aktiv einzubinden. Sie sollen gleichzeitig ihre Potenziale und ihr Wissen kennen und auch nutzen lernen. Dabei geht es sowohl darum, erste Visionen zu entwickeln und umzusetzen, als auch ganz konkret alltägliche Probleme zu analysieren und kurzfristig zu beheben. Intention ist es, den Blickwinkel in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu öffnen oder zu weiten und dabei die Entwicklung von Ideen und Strategien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern.

Die wichtigsten bei der Entwicklung von SAFE verfolgten Lern- und Entwicklungsziele auf organisationaler und individueller Ebene zeigt die nachfolgende Auflistung:

Unternehmensebene (Organisationale Ebene)

Inhaltlich/technisch und sozial

- Unternehmenscheck „Zukunftsfähigkeit“ selbst durchführen
- Problemfelder ermitteln, bewerten und abbauen
- Stärken erkennen und ausbauen
- Nutzen des vorhandenen Wissens der Beschäftigten
- Aufbau- und Ablauforganisation verbessern
- Defensive Routinen überwinden
- Einsparpotenziale und Prozessoptimierungen realisieren
- Organisationsentwicklung unterstützen
- Austausch verschiedener Geschäftsbereiche und Hierarchieebenen
- Interne Kommunikation verbessern
- Handlungsoptionen erkennen und Maßnahmen ableiten
- Erfolg von Verbesserungsmaßnahmen kontrollieren
- Kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördern

Individuelle Ebene

Inhaltlich/technisch

- Basiswissen und Bewusstsein zum Thema Zukunftsfähigkeit schaffen
- Strukturen, Abläufe und Prozesse des Unternehmens verstehen und verbessern
- Problemfelder des Unternehmens erkennen
- Unternehmensziele verstehen
- Innovationsfähigkeit fördern

Sozial

- Stärkung des Verantwortungsbewusstseins
- Vertrauen in eigene Kompetenzen fördern
- Veränderungen aktiv mitgestalten lernen
- Beteiligungsmöglichkeiten erkennen und erlernen
- Identifikation mit dem Unternehmen stärken
- Motivation erhöhen
- Problemverständnis schaffen, ganzheitlichen Blick auf den Betrieb entwickeln
- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit schulen

Auf die wichtigsten oben im Überblick genannten Lern- und Entwicklungsziele wird in Kap. 3 nochmals ausführlicher eingegangen.

Vom Umweltmanagement zum Nachhaltigkeitsmanagement²⁵ – Instrumente für die betriebliche Praxis

Seit der Diskussion und ersten Einführung von Umweltmanagementsystemen Mitte der 90er Jahre sind von den verschiedensten Organisationen und Einrichtungen zahlreiche Hilfsmittel, Werkzeuge und Instrumente entwickelt worden, um diesen Prozess zu unterstützen. Hierbei handelt es sich in der Mehrzahl um Leitfäden, Handbücher, Checklisten und Arbeitshilfen, die den betrieblichen Praktiker (zumeist den Umweltmanagementbeauftragten) bei der Umsetzung des Umweltmanagementsystems Hilfestellung geben sollen. Einige Beispiele hierfür sind „Effektives Umweltmanagement“²⁶, „WEKA“²⁷ und Springer-Loseblattsammlung²⁸, Umweltschutzmanagement²⁹, Umweltorientierte Unternehmensführung³⁰ oder auch BAUMIS³¹ und TIKOM³², um nur einige wenige zu nennen.

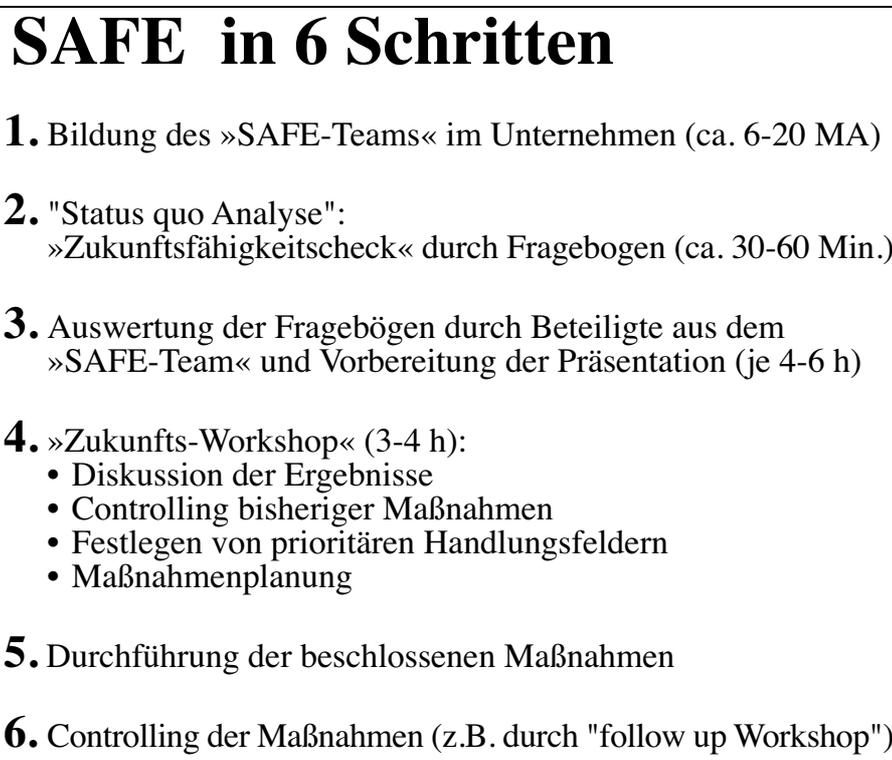
Die Entwicklung von Instrumenten und Arbeitshilfen, die über das engere Thema Umweltmanagement hinaus gehen und versuchen, gleichberechtigt ökonomische und soziale Elemente in das Managementsystem und den Unternehmensalltag zu integrieren, befindet sich hingegen noch in den Anfängen. Insofern gibt es bislang auch erst einige wenige Instrumente, die hier den Unternehmen eine konkrete Arbeitshilfe und Unterstützung bieten können. Beispiele hierfür sind „Soft factor assessment“³³ und der „Nachhaltigkeitscheck“³⁴.

- ²⁵ Eine Untersuchung und Vergleich ausgewählter Instrumente zur Unterstützung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement wird z.Zt. in der Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen“ fertiggestellt und soll im Sommer 2001 veröffentlicht werden.
- ²⁶ Steger, U. (Hrsg.) (1998): Effektives Umweltmanagement; Arbeitsprogramm für den betrieblichen Entwicklungsprozess, Berlin.
- ²⁷ Vgl. Grössmann, U. (Hrsg.) (2000): Motivations- und Schulungsfolien Umweltmanagement, WEKA-Verlag. Meinholz, H. (2000): Betriebliches Umweltmanagement, WEKA-Verlag. Richter, E. (Hrsg.) (2000): Ausbildungs- und Schulungsfolien für den betrieblichen Umweltschutz, WEKA-Verlag.
- ²⁸ Lutz, U.; Döttinger, K.; Roth, K. (Hrsg.) (2001): Springer LoseblattSystem Betriebliches Umweltmanagement: Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele, 17. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York.
- ²⁹ Wruk, H.-P.; Ellringmann, H. (1998): Praxishandbuch Umweltschutz. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- ³⁰ Becke, G.; Meschkutat, B.; Gangloff, T.; Weddige, P. (2000): Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung – eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen, Heidelberg.
- ³¹ BAUM EPAG, BAUM CONSULT (2000): BAUMIS, Werkzeugkasten für erfolgreiches UMS in KMU, München.
- ³² Universität Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Forschungsgruppe betriebliche Umweltpolitik (1998): TIKOM- Matrizen, Kassel.
- ³³ Gellrich, C.; Halley, H.; Luig, A.; Pfriem, R. (1997): Umweltpolitik im Wandel. Wie Sie weiche Faktoren erfolgreich nutzen. Oldenburg. Freimann, J. (Hrsg.) (1999): Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements. Ein Kompendium für die Unternehmenspraxis. Wiesbaden.
- ³⁴ Braun, S. (2000): Nachhaltigkeit. Jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen. Future e.V., München. Future e.V. (Hrsg.) (1999): Kriterien für Nachhaltiges Wirtschaften: Eine Checkliste für Unternehmen, München.

2.1 Ablauf von SAFE

Der Ablauf von SAFE kann grundsätzlich in sechs Schritte untergliedert werden, welcher in Abb. 1 im Überblick dargestellt wird. Das Instrument ist so aufgebaut, dass die Erhebung der Daten, die Auswertung, Visualisierung, Präsentation und Diskussion der Ergebnisse, die Festlegung von Prioritäten und die Maßnahmenplanung an zwei aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt werden können. In dieser kurzen Zeit kann der vorgesehene Ablauf nur vollzogen werden, wenn die Zahl der Teilnehmenden auf etwa 20 Beschäftigte beschränkt bleibt. Ansonsten würde die Auswertung der Ergebnisse mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Abb. 1: Ablauf von SAFE



Resultate von SAFE sind u.a. eine durchschnittliche Einschätzung des Unternehmens durch die Beschäftigten, ein Stärken-/Schwächenprofil des Unternehmens, eine Liste mit organisatorischen und technischen Verbesserungsvorschlägen, Qualifizierungswünsche sowie die Planung, Umsetzung und Controlling von Maßnahmen.

SAFE in der Praxis

Das Instrument SAFE wurde auf Basis der bisherigen Arbeiten der Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen“ gemeinsam mit dem Klaus Novy Institut Köln entwickelt. In der Entwicklungsphase wurde auf mehreren Unternehmer-Workshops die Diskussion über Indikatoren der Nachhaltigkeit mit dem Fragebogen „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“ eingeführt.³⁵ Darüber hinaus wurden mehrere „Pre-Tests“ des Fragebogens in Unternehmen durchgeführt. Der letzte Test erfolgte auf einem Treffen von Umweltmanagementbeauftragten, die SAFE anschließend in ihrem Unternehmen einsetzten. Der Fragebogen wurde nach den jeweiligen „Tests“ stetig überarbeitet. Die Anregungen der Unternehmer bzw. Unternehmens-Experten wurden berücksichtigt und führten zu der umfassenden Abfrage innerhalb der ausgewählten Analysebereiche Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation.

Das Instrument SAFE wurde auf einigen Veranstaltungen³⁶ der Öffentlichkeit präsentiert und erstmalig im Rahmen des Projektes „Lokal handeln – systemweit denken“³⁷ in Unternehmen erfolgreich durchgeführt. Die beteiligten Unternehmen sind kleine und mittelständische Unternehmen, die ein Umweltmanagementsystem aufweisen. Die Erfassung des Status quo der Analysebereiche, wie sie in diesem Wuppertal Paper vorgestellt werden, ist daran angepasst.

Momentan wird SAFE in Handwerksbetrieben eingesetzt.³⁸ Die Systematik von SAFE ist dabei identisch, lediglich der Fragebogen zur Status quo-Analyse wurde an die Strukturen und Bedürfnisse der Handwerksbetriebe angeglichen (vgl. Kap. 3). Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass SAFE in Unternehmen verschiedener Branchen ab ca. 4–6 Beschäftigten erfolgreich eingesetzt werden kann. Nachfolgend werden nach den einzelnen Abschnitten die Erfahrungen aus der Praxis anhand der Umsetzung in der Privatbrauerei Moritz Fiege beschrieben.

³⁵ RKW-Fachtagungen „Wettbewerbsfähigkeit steigern, Ressourcen schonen, sozialen Fortschritt unterstützen. Zukunftsfähige Unternehmen brauchen neue Leitbilder“ 1999 in Frankfurt.

³⁶ Wie z.B. auf der Konferenz „Der Mittelstand gewinnt“ am 14. und 15. September 2000 in Wuppertal oder dem Workshop „Nachhaltiges Wirtschaften“ im Rahmen des Netzwerks COUP 21 am 27. September 2000 in Nürnberg.

³⁷ Das von der Gemeinschaftsinitiative ADAPT geförderte Projekt „Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale in kleinen und mittleren Unternehmen“ ist ein Verbundprojekt der Arbeitsgruppe Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen des Wuppertal Instituts und des Klaus Novy Instituts Köln. Informationen: <http://www.wupperinst.org/adapt>

³⁸ Innerhalb des vom Land NRW im Rahmen von quatro geförderten Verbundprojektes „Wettbewerbsfähigkeit sichern – Ressourcen schonen. Vernetzung, ökologisches Marketing, ökologische Produkt- und Organisationsentwicklung in Schreinereibetrieben.“ Informationen: <http://www.wupperinst.org/projekte>

Der Einsatz von SAFE in der Privatbrauerei Moritz Fiege³⁹

Unternehmenshintergrund

Die Privatbrauerei Moritz Fiege ist ein 1878 gegründetes, mittelständisches Unternehmen mit heute 67 Beschäftigten. Die Brauerei wird in der vierten Generation von den Brüdern Jürgen und Hugo Fiege als Eigentümer geführt. Das Vertriebsgebiet ist das mittlere Ruhrgebiet mit der Stadt Bochum als Zentrum. Die Unternehmensphilosophie „Persönlicher Einsatz für den Kunden ist unsere Stärke“ ist in Leitlinien festgelegt, die von Eigentümern und Beschäftigten gemeinsam erarbeitet und festgelegt wurden.

Zu Beginn des Jahres 1993 begann die Brauerei Fiege mit der Implementierung eines integrierten Managementsystems. Zu diesem Zeitpunkt hatte Fiege die begeisterte Unterstützung fast aller Beschäftigten der Brauerei, die aber im Laufe der Jahre immer stärker nachließ. Symptomatisch war die Entwicklung der eingereichten Verbesserungsvorschläge im Rahmen der „Besseren Idee für Moritz Fiege“, die von 83 in 1992 auf 4 in 1999 zurück ging. „Vor diesem Hintergrund kam der Einsatz von SAFE im Unternehmen gerade recht“, erinnert sich der 1. Braumeister und Umweltmanagementbeauftragte Gerhard Schröder.

2.2 Schritt 1: Bildung eines SAFE-Teams

Zu Beginn des Prozesses wird in den Unternehmen ein sogenanntes „SAFE-Team“ gebildet. Das SAFE-Team setzt sich aus ca. 6 bis 20 Beschäftigten zusammen. Um einen repräsentativen Querschnitt aller Beschäftigten des Unternehmens zu erhalten, werden Beschäftigte möglichst aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche beteiligt. Bei der Teambildung sollten u.a. auch die Ausgewogenheit nach Alter, Geschlecht und Nationalität bedacht werden. Grundsätzlich sollte die Mitarbeit im SAFE-Team auf freiwilliger Basis erfolgen. In jedem Fall ist sicher zustellen, dass die Durchführung von SAFE durch die Geschäftsführung getragen und aktiv unterstützt wird (Teilnahme im SAFE-Team). Falls die Geschäftsführung nicht selbst teilnehmen kann, muß eine ausreichende Handlungs- und Entscheidungskompetenz durch andere Personen des SAFE-Teams gewährleistet sein. Ziel ist es, ein möglichst breites Spektrum der individuellen Hintergründe und Sichtweisen im Betrieb am Prozess zu beteiligen (vgl. dazu auch Kap. 3, „Systemorientierung“). Durch diese Vorgehensweise wird nicht nur eine breite

³⁹ Vgl. dazu auch: Rohn, H. (2000): Unternehmen gewinnen nachhaltig Profil. In: NU ADAPT (Hrsg.): Loseblattsammlung Beteiligungskultur, Bonn. (<http://www.beteiligungskultur.de>)

Akzeptanz von Veränderungen im Betrieb begünstigt, sondern die Beteiligten aus dem SAFE-Team übernehmen auch die Rolle innerbetrieblicher Multiplikatoren.

So war es bei der Brauerei Fiege ...

Bei der Privatbrauerei Moritz Fiege wurde nach einer Vorbesprechung mit der externen Prozessbegleitung des Wuppertal Instituts ein SAFE-Team aus elf Beschäftigten aller Hierarchieebenen und der wichtigsten Unternehmensbereiche gebildet. Beteiligt waren die Geschäftsführung, der Betriebsleiter (1. Braumeister und gleichzeitig Umweltmanagementbeauftragter), der Betriebsrat und jeweils ein Mitarbeiter aus den Bereichen Qualitätssicherung, Marketing/Vertrieb, Flaschenabfüllung, Herstellung, Maschinentchnik, Logistik, Einkauf sowie ein Auszubildender.

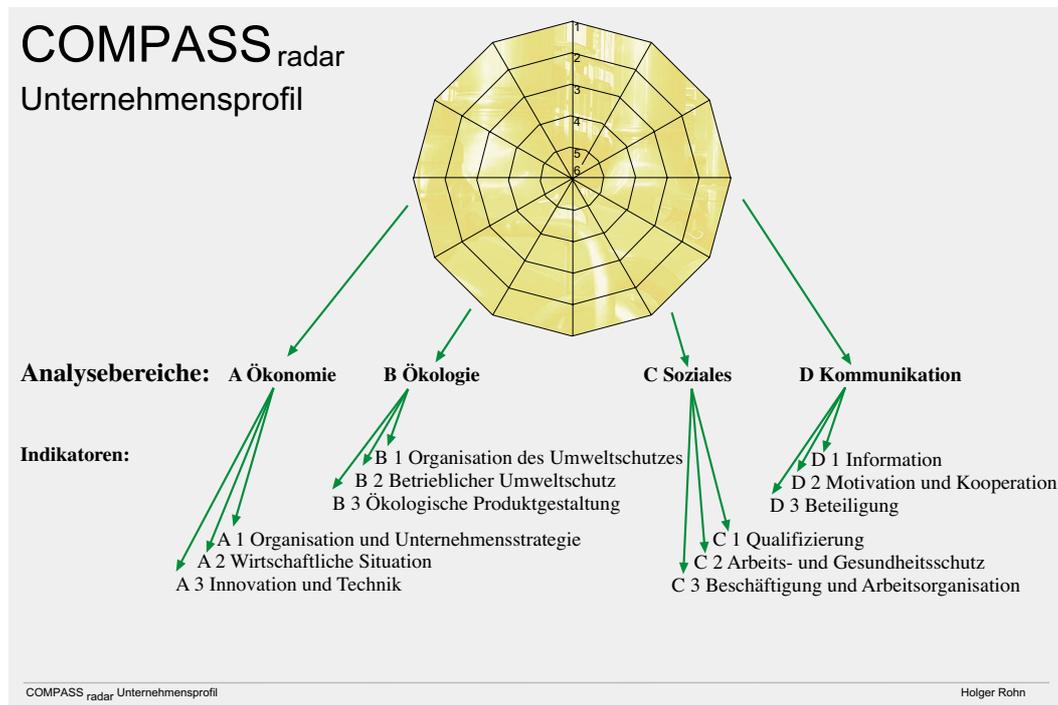
2.3 Schritt 2: Status quo Analyse

Die Datenerhebung erfolgt eingangs anhand des Fragebogens „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“⁴⁰ (vgl. Anlage). Der Fragebogen ist eine Kombination aus offenen und geschlossenen Fragen und soll folgende Anforderungen erfüllen: Er ist selbsterklärend, wahrt die Anonymität, ist verständlich für alle Beschäftigtengruppen und hat eine klare Gliederungs- und Bewertungsstruktur.

Innerhalb des Fragebogens werden die Analysebereiche einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation abgefragt. Der Fragebogen weist eine dreistufige Hierarchie auf und unterscheidet in Analysebereiche, Indikatoren und Fragen. Zu den Analysebereichen werden jeweils 3 Indikatoren benannt, zu denen 5 bis 10 Fragen gestellt werden. In Abb. 2 sind die Analysebereiche einschließlich der zugehörigen Indikatoren im Überblick aufgeführt.

⁴⁰ Der vorliegende Fragebogen baut auf dem innerhalb des Projektes „Lokal handeln – systemweit denken“ eingesetzten Fragebogen, Fragen der verschiedenen Interviewleitfäden sowie Vorarbeiten und Ergebnissen aus vorbereitenden Workshops auf. Er wurde u.a. in Teilen auf zwei RKW-Fachtagungen „Wettbewerbsfähigkeit steigern, Ressourcen schonen, sozialen Fortschritt unterstützen. Zukunftsfähige Unternehmen brauchen neue Leitbilder“ im August und September 1999 in Frankfurt eingesetzt. Darüber hinaus wurden mehrere Pre-Tests in Unternehmen und auf verschiedenen Unternehmens-Workshops durchgeführt. Der letzte Test erfolgte auf dem Treffen von Umweltmanagementbeauftragten in Wuppertal. Der Fragebogen wurde nach den jeweiligen „Tests“ stetig überarbeitet und es konnten viele wertvolle Anregungen aufgegriffen werden.

Abb. 2: Analysebereiche und dazugehörige Indikatoren



Die Auswahl der Analysebereiche und Indikatoren basiert einerseits auf dem bisherigen Stand der wissenschaftlichen Diskussion⁴¹, andererseits wurde durch einen intensiven Austausch mit Unternehmensvertretern versucht, die Anforderungen der betrieblichen Praxis zu berücksichtigen.

⁴¹ Vgl. u.a.: Statistical Office of the European Communities (EUROSTAT) (1997): „Indicators of Sustainable Development – European Communities“, Luxembourg. United Nations Commission on Sustainable Development (CSD) (1996): „Indicators of Sustainable Development – Framework and Methodologies“, New York. United Nations Environment Programme: „Responsible Entrepreneurship“ – Paper prepared of the Sixth Session of the Commission on Sustainable Development Industry Segment, April 21-22, 1998. ICC – International Chamber of Commerce: „The Business Charta for Sustainable Development“, <http://www.iccwbo.org/home/environment/charter.asp>. Federal Ministry for the Environment and Nuclear Safety: Background Paper on Product Related Environmental Policy for the Informal Meeting of EU Environmental Ministers from 7th to 9th May 1999 in Weimar. Factor 10 Club (1997): „Statement to Government and Business Leaders“, Carnoules Statement, Carnoules. Lehni, M. (1998): „State-of-Play Report“, WBCSD Project on eco-efficiency metrics & reporting, Conches-Geneva. CEFIC, Responsible care (1998): „Health, Safety and environmental reporting guidelines“, CEFIC. SustainAbility / UNEP (1999): The Social Reporting Report, Earthprint, London. SustainAbility / UNEP (1999): The Internet Reporting Report, Earthprint, London. SustainAbility / UNEP (1999): The CEO Agenda, Earthprint, London. ISO DIN 14031: „Environmental performance evaluation“, ISO, 1997. ICC, Deutsche Gruppe der Internationalen Handelskammer (ohne Jahresangabe): „Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung. Grundsätze des Umweltmanagements“, ICC-Publ. Nr. 210/356 A., Köln. GRI (1999): „Guidelines on corporate sustainability reporting“, CERES. Forum Umwelt und Entwicklung (1997): „Wie zukunftsfähig ist Deutschland? Entwurf eines alternativen Indikatorensystems“, Werkstattbericht des AK Indikatoren des Forums Umwelt und Entwicklung, Bonn.

Die Fragen werden mit einem begrenzten Zeitbudget (30-60 Minuten) von den Beschäftigten nach einem vorgegebenem Schema benotet und es wird für jeden Indikator eine Durchschnittsnote ermittelt. Die Durchschnittsnote wird in die Grafik – den COMPASS_{radar} – auf der letzten Seite des Fragebogens eingetragen (siehe Anlage). Im COMPASS_{radar} wird die Bewertung der insgesamt 12 Indikatoren in Form eines Spinnennetzes übersichtlich darstellt. Zusätzlich werden für jeden Indikator Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche abgefragt. Der Fragebogen führt direkt zu folgenden Ergebnissen:

- COMPASS_{radar} mit den Durchschnittsnoten aller beantworteten Fragen (in der Anzahl der ausgefüllten Fragebögen)
- Bewertungsergebnisse der einzelnen Fragen (Noten von 1 bis 6)
- Verbesserungsvorschläge zu jedem Analysebereich (Ökonomie, Ökologie, ...)
- Qualifizierungswünsche

Bei der Beantwortung des Fragebogens durch die Beschäftigten kann optional der eigene Arbeitsbereich eingetragen werden (z.B. Verwaltung, Produktion etc. oder Leitungs- bzw. Ausführungsebene, vgl. Deckblatt des Fragebogens in der Anlage). Diese zusätzliche Information kann bei der Auswertung der Ergebnisse interessante Aspekte aufzeigen sowie Interpretations- und Erklärungsmöglichkeiten liefern.

So war es bei der Brauerei Fiege ...

Die beteiligten elf Mitarbeiter des SAFE-Teams, hatten sich früh morgens im Sitzungssaal der Brauerei eingefunden. Eingangs wurde kurz das Vorgehen, Ziel und die einzelnen Schritte von SAFE erläutert. Im Anschluss an einige Hinweise zu Inhalt und Verwendung der Datenerhebung haben die Beteiligten den Fragebogen zur Status quo Analyse "*Ist ihr Unternehmen fit für die Zukunft?*" beantwortet. Die Beschäftigten haben hier anonym ihr Meinungsbild über das Unternehmen abgegeben sowie Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungsbedarfe skizziert.

2.4 Schritt 3: Auswertung und Vorbereitung der Präsentation

Die Auswertung wird anschließend von Beteiligten aus dem SAFE-Team (z.B. Unternehmer, leitende Angestellte, Umweltmanagementbeauftragte, Betriebsrat) und ggf. anderen Beschäftigten vorgenommen. Nach einem vorgegebenen Raster und bestimmten qualitativen Kriterien (siehe S. 24 Qualitative Auswertungskriterien) werden die Ergebnisse der Fragebögen aller Teilnehmenden zusammenge-

fasst, visualisiert, interpretiert und daraus Stärken und Schwächen abgeleitet. Die Ergebnisse der Fragebögen liefern nach den bisherigen Tests eine gute, klar strukturierte und aussagekräftige Datenbasis. Die Auswertung der Daten erfolgt durch verschiedene Methoden und Instrumente, die sich gegenseitig ergänzen. Im Vordergrund steht dabei das Ziel, über Maßnahmen beteiligungs- und dialogorientierte Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit in den Unternehmen anzustoßen und zu fördern.

So war es bei der Brauerei Fiege ...

Bei der Privatbrauerei Moritz Fiege erfolgte die Auswertung der Ergebnisse durch den Umweltmanagementbeauftragten sowie den Leiter des Qualitätswesens und wurde von einem externen Prozessbegleiter des Wuppertal Instituts unterstützt. Die Auswertenden diskutierten dabei die Ergebnisse jeder einzelnen Frage. Für die Interpretation der Ergebnisse war die interne Sicht und die unternehmensspezifischen Informationen unabdingbar. Bei der Auswertung stellte sich z.B. heraus, dass die Frage: *„Unterweisungen zum richtigen Umgang mit Gefahrstoffen und anderen Arbeitsmitteln werden regelmäßig mit allen Beschäftigten durchgeführt.“*, von Beschäftigten der Produktion nicht positiv beantwortet wurde. Innerhalb der Diskussion dieses Ergebnisses war sofort klar, dass davon die Beschäftigten der internen Verladung (Staplerfahrer) betroffen waren. Diese waren nicht in die Unterweisungen einbezogen worden, das heißt, ihnen wurde nicht ausdrücklich mitgeteilt, was von ihnen verladen wird. Es wurde festgelegt, sofort Maßnahmen für dieses dringliche Versäumnis einzuleiten (was noch am gleichen Tag passierte).

Bei der Brauerei Fiege wurden in den einzelnen Analysebereichen zahlreiche Stärken und auch Schwächen ermittelt. In einer intensiven Diskussion der Auswertenden wurde eine Auswahl der wichtigsten Stärken und Schwächen getroffen, der Durchschnitt aller Befragungsergebnisse gebildet sowie eine Liste mit Qualifizierungswünschen und Verbesserungsvorschlägen aufgestellt.

COMPASS_{radar}

Aus allen Unternehmensprofilen der befragten Beschäftigten wird ein „Durchschnittsprofil“ – der COMPASS_{radar} des Unternehmens gebildet. Die Ermittlung des „Durchschnittsprofils“ erfolgt über ein Auswertungsraster, in dem die Noten der Indikatoren aus allen Fragebögen eingetragen und gemittelt werden.

Die gemittelten Werte werden in den COMPASS_{radar} eingetragen und miteinander verbunden. Die Fläche die sich daraus bildet, gibt auf einen Blick zu erkennen, wo das Unternehmen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit steht (vgl. Abb. 3). Bei einer kleinen Fläche ist der Weg noch weit, bei einer großen Fläche „hat man ein

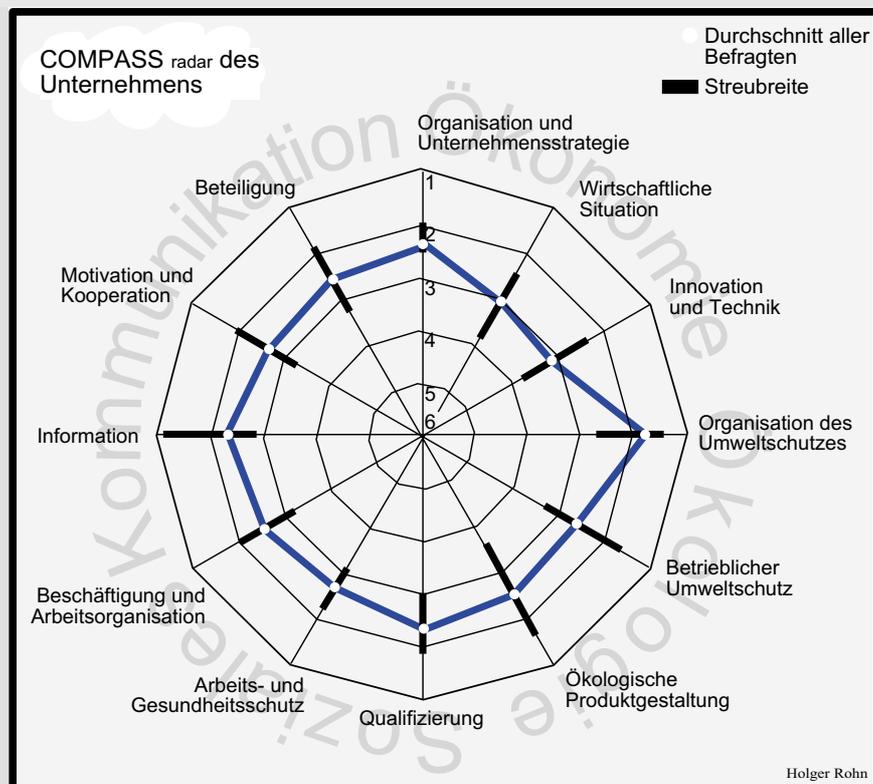
gutes Wegstück schon hinter sich“. Als zusätzliche Information wird bei dem „Durchschnitts“-Radar an allen Achsen mit einem farbigen Stift die Streubreite der Bewertung der einzelnen Befragten gekennzeichnet. Die durchschnittliche Bewertung einschließlich der Schlechtesten und Besten wird dadurch auf einen Blick zusammenfassend ersichtlich (vgl. auch: Kap. 2.4).

Diese Darstellungsform zeigt zwar stark komprimiert aber deutlich, bei welchen Indikatoren nach Meinung des SAFE-Teams die Schwächen und Stärken des Unternehmens liegen. Zum einen werden die Stärken und Schwächen durch die ermittelte Durchschnittsnote der einzelnen Indikatoren deutlich und zum anderen ergibt sich aus der Angabe der Streubreite das Spektrum der Einschätzungen. Je größer dieses Spektrum ist, umso uneiniger sind sich die Beschäftigten, was unter Umständen auf eine Schwäche, in jedem Fall auf Klärungsbedarf hinweist.

So war es bei der Brauerei Fiege ...

Den Durchschnitt der Befragungsergebnisse (1 = sehr gut, 6 = ungenügend) sowie die Streubreite der Bewertung bei Fiege zeigt die folgende Abbildung:

Abb. 3: COMPASS_{radar} des Unternehmens



Insgesamt wurden bei der Brauerei Fiege im Durchschnitt fast alle Bereiche positiv bewertet. Die Durchschnittsnoten liegen nahezu alle bei gut (= 2) bis auf den Bereich „Organisation des Umweltschutzes“, der mit 1,7 sehr positiv eingeschätzt wird und darauf hindeutet wie aktiv und stark Fiege im Umweltschutz ist. Der Bereich „Innovation und Technik“ wurde nur mit der Durchschnittsnote 3,1 bewertet und stellt eindeutig einen Problembereich dar.

Die Streubreite der einzelnen Bereiche zeigt die Differenz der durchschnittlichen Einschätzungen der einzelnen Beschäftigten. Je geringer die Streubreite ist, desto größer ist die Übereinstimmung der verschiedenen Einschätzungen. Auf der Abbildung zeigt sich vor allem eine große Differenz des Durchschnitts im Bereich „ökologische Produktgestaltung“ und „Information“ und eine einheitliche Einschätzung im Bereich „Organisation & Unternehmensstrategie“ und „Arbeits- und Gesundheitsschutz“.

Stärken und Schwächen identifizieren

Die größte Schwierigkeit besteht darin, von den Fragebogenergebnissen zu einer angemessenen Benennung von Stärken und Schwächen bzw. einem Stärken-/Schwächenprofil zu gelangen. Dieses Problem wird über ein einfaches Verfahren mittels Erstellung von Balkendiagrammen (siehe Abb. 4) gelöst, die gleichzeitig für die spätere Präsentation genutzt werden können.

Balkendiagramme

Die Ergebnisse der Einzelfragen aller Fragebögen werden in einen Ordner mit vorgefertigten Arbeitsblättern mit Balkendiagrammen eingetragen. Für jede Frage wird ein solches Balkendiagramm ausgefüllt. In das Balkendiagramm werden die Noten aller Beschäftigten übertragen, in dem ein Kreuz in den jeweiligen Notenbereich eingetragen wird. Die Auswertung kann auf diese Weise einfach, übersichtlich und ohne Computerunterstützung bzw. Rechenaufwand bewerkstelligt werden⁴². Wurde im Fragebogen festgehalten, in welchem Arbeitsbereich der jeweilige Beschäftigte arbeitet (z.B. Verwaltung, Produktion etc. oder Leitungsbzw. Ausführungsebene), muss diese Information beim Übertragen als Symbol (z.B. Δ = Leitungsebene, o = Ausführungsebene) gekennzeichnet werden. Ein solches Arbeitsblatt ist in Abb. 4 dargestellt. Es enthält folgende Elemente:

1. Die Frage des Fragebogens steht im Titel und ist durch die Nummer aus dem Fragebogen eindeutig gekennzeichnet.

⁴² Natürlich sind EDV-gestützte Verfahren hier als sinnvolle Unterstützung denkbar.

2. Darunter sind sechs Balken, die die Noten 1 bis 6 darstellen. In den Balken werden die Noten der ausgefüllten Fragebögen übertragen. Die Anzahl der nicht beantworteten Fragen wird in das dafür vorgesehenen Kästchen eingetragen (vgl. Abb. 4).
3. Mit Hilfe des ausgefüllten Balkendiagramms erfolgt eine (subjektive) Einschätzung des Auswertenden bzw. des Auswertungsteams. Neben den vorliegenden quantitativen Aussagen, wird anhand von verschiedenen qualitativen Auswertungskriterien entschieden, ob es sich um eine Stärke, Schwäche oder einen neutralen Aspekt handelt. Die subjektive Einschätzung kann durch Anmerkungen ergänzt werden.

Qualitative Auswertungskriterien sind z.B.:

- Eine starke Häufung bzw. große Anzahl der Kreuze in einzelnen Notenbereichen (einzelne Balken), weist eindeutig auf eine einheitliche Meinung der befragten Beschäftigten hin.
- Eine große Streubreite der Benotung durch die beteiligten Beschäftigten zeigt unterschiedliche Meinungen der Befragten an, die auf einer subjektiven Wahrnehmung oder objektiven Umständen beruhen können. Die Ursache dafür muss in der späteren Diskussion der Ergebnisse mit dem gesamten SAFE-Team geklärt werden.
- Eine große Häufung in mindestens 2-3 voneinander entfernten Notenbereichen (Balken), deutet auf eine gravierende Differenz in der Sichtweise der Beteiligten insgesamt hin, jedoch u.U. auf eine Eindeutigkeit verschiedener Gruppen. Es muss in der späteren Diskussion (vergl. Kap. 2.5) geklärt werden, welche Personengruppen eine einheitliche Meinung haben und warum.
- Die Anzahl nicht beantworteter Fragen kann auf Wissenslücken oder Informationsdefizite bei den befragten Beschäftigten hindeuten. Desweiteren besteht die Möglichkeit, dass die Frage an sich unverständlich oder nicht eindeutig gestellt wurde. Die Gründe dafür müssen ebenfalls in der späteren Diskussion ermittelt werden.

Abb. 4: Beispiel eines ausgefüllten Arbeitsblattes mit Balkendiagramm

Frage 1: Unser Unternehmen hat eine transparente und klar strukturierte Aufbauorganisation (klare Struktur, klare Zuständigkeiten etc.)

Bewertung:

- Stärke
- Neutral
- Schwäche

Stichwort für die Präsentation:
Aufbauorganisation

Anmerkungen:

Anzahl der nicht beantworteten Fragen:

●										

1 = sehr gut
2 = gut
3 = befriedigend
4 = ausreichend
5 = mangelhaft
6 = ungenügend

	Leitungsebene	Ausführungsebene
Produktion	▲	●
Verwaltung	△	○

4. Im rechten Teil des Arbeitsblattes mit Balkendiagramm (vgl. Abb. 4) steht unter der Rubrik „Stichwort für die Präsentation“ die Aussage, die als Stärke oder Schwäche zugeordnet wird oder wegen eines neutralen Wertes nicht ins Gewicht fällt. Da sich die Suche und Auswahl nach geeigneten, besonders aussagekräftigen Stich- oder Schlagworten für die Präsentation in Form des Stärken-/Schwächenprofils als außerordentlich zeitaufwendig herauskristallisiert hat, werden hier Stichworte als Hilfestellung vorgegeben. Durch die Vorgabe von „bewährten“ Stichworten soll eine zügige Bearbeitung der Arbeitsblätter mit Balkendiagramm ermöglicht werden. Diese sind allerdings bewusst als Vorschlag bzw. Anregung gestaltet und lassen dem Auswertenden (dem Auswertungsteam) die Möglichkeit, eigene Stichworte zu wählen. Die identifizierten Stärken und Schwächen bilden die Grundlage für die Erstellung des Stärken-/Schwächenprofils (vgl. Abb. 5).

Verbesserungsvorschläge

Innerhalb der Status quo-Analyse (vgl. Kap. 2.2) werden von allen Beschäftigten Verbesserungsvorschläge zu jedem einzelnen Analysebereich abgefragt (vgl. Anhang). Das heißt, jede einzelne Person setzt sich mit Verbesserungsvorschlägen auseinander und schreibt sie in Form von Stichworten eigenständig nieder. Die Verbesserungsvorschläge werden aus den Fragebögen in eine Liste übertragen, in technische und organisatorische Vorschläge differenziert und deren Häufigkeit angegeben. Dabei wird kein Verbesserungsvorschlag bewertet, sondern unabhängig von Güte und Realisierungsmöglichkeit aufgelistet.

Bei der späteren Maßnahmenplanung können die Verbesserungsvorschläge direkt mit den ermittelten Schwächen innerhalb der Auswertungsbereiche bzw. der einzelnen Indikatoren abgeglichen werden. Die Liste kann bei der Maßnahmenbearbeitung somit als konkretes Hilfsmittel genutzt werden. Dadurch ist es möglich, den Auswertungsaufwand zu reduzieren und möglichst viele Ideen zeitnah aufzugreifen und zu berücksichtigen. Darüber hinaus hat sich die Liste der Verbesserungsvorschläge in vielen Unternehmen als konkrete Arbeitshilfe bei der eigenständigen Weiterarbeit an Verbesserungsmaßnahmen bewährt.

Qualifizierungswünsche

Die Qualifizierungswünsche werden im Fragebogen zur Status quo Analyse (vgl. Kap. 2.2) unter dem Indikator Qualifizierung mit erhoben (vgl. Anhang). Aus den Fragebögen werden alle Qualifizierungswünsche der beteiligten Beschäftigten in eine Liste übertragen und deren Häufigkeit angegeben. Die Qualifizierungswünsche werden bei der Maßnahmenplanung als prioritäre Handlungsfelder mit berücksichtigt.

Visualisierung der Ergebnisse

Die ausgewerteten Ergebnisse müssen für die Präsentation in geeigneter Form visualisiert und zur weiteren Bearbeitung vorbereitet werden. Die ermittelten Stärken und Schwächen werden für das Stärken-/Schwächenprofil auf Karten geschrieben. „Rote Karten“ stehen für Schwächen, „Grüne Karten“ für Stärken. Auf einer Pinnwand wird das COMPASS_{radar}, unterteilt in die 12 Indikatoren mit den vier übergeordneten Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation, abgebildet (vgl. Abb. 5 Stärken-/Schwächenprofil). Die Stärken und Schwächen werden den Indikatoren zugeordnet und auf die Pinnwand gesteckt. Hierfür muss eine Vorauswahl der wichtigsten Stärken und Schwächen erfolgen. Um die Übersichtlichkeit zu bewahren, sollten nicht mehr als ca. vier Karten pro Indikator aufgepinnt werden. Für die Präsentation werden Einzelblätter und Balkendia-

gramme ausgewählt, die eine besondere Aussagekraft haben und von denen weitere Stärken und Schwächen abgeleitet werden können. Hieraus können direkt Folien erstellt werden. Das „Durchschnitts“-Radar mit der eingezeichneten Streubreite wird auf ein Plakat übertragen, so dass die Ergebnisse für alle präsent bleiben. Die Listen mit den Verbesserungsvorschlägen und Qualifizierungswünschen werden ausgedruckt und an alle Teilnehmenden verteilt.

2.5 Schritt 4: „Zukunfts-Workshop“

Im Workshop werden die Ergebnisse aus der Fragebogenauswertung den Beschäftigten zeitnah wiederspiegelt. Das heißt möglichst am nächsten Tag, spätestens aber innerhalb weniger Wochen. Dabei steht, neben dem dialog- und beteiligungsorientierten Charakter, ganz besonders die konkrete Bearbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Vordergrund.

Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Im Workshop wird den beteiligten Beschäftigten eingangs der Ablauf der Sitzung erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt. Den Beschäftigten wird damit sozusagen „ein Spiegel vorgehalten“.

Zunächst liefert das „Durchschnitts“-Radar (vgl. Abb. 3) einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Untersuchungsbereiche, über einzelne Indikatoren sowie über die Streubreite der Ergebnisse. Danach erfolgt die detaillierte Präsentation des Stärken-/Schwächenprofils entlang der 12 Indikatoren. Neben der Darstellung der Ergebnisse werden mittels der Folien mit den Balkendiagrammen und der Einzelblätter die Auffälligkeiten (z.B. breite Streuung, starke Abweichung etc.), die sich bei der Auswertung gezeigt haben, hervorgehoben. Fragen, Anmerkungen und Interpretationen der Beschäftigten werden direkt aufgegriffen.

In einem offenen Diskussionsprozess werden die vorgestellten Stärken und Schwächen diskutiert und herausgearbeitet, ob das, „was im Spiegel zu sehen ist“ auch von allen gleich gesehen wird. Entscheidend für das weitere Vorgehen ist, dass mit allen Beschäftigten ein Konsens über das vorliegende Profil besteht oder durch Veränderungen des Profils geschaffen wird. Dabei können Stärken und Schwächen hinzugefügt, weggenommen oder umformuliert werden. Die Einigung sollte in einem offenen Prozess erfolgen, so dass sich alle im Ergebnis wiederfinden.

Die Schwächen werden von den Beschäftigten durch die Vergabe von Punkten (= Punktabfrage) bewertet und nach Prioritäten geordnet. So entsteht eine von den Beschäftigten bewertete Liste, in der die prioritären Handlungsfelder sichtbar werden.

So war es bei der Brauerei Fiege...

Im „Zukunfts-Workshop“ diskutierten alle Beteiligten des SAFE-Teams die Ergebnisse. Innerhalb der Diskussion wurden auch noch andere Problembereiche angesprochen, die nicht direkt durch den Fragebogen erfasst worden sind. Zum Beispiel führte die Diskussion, *„Ideen der Beschäftigten lobend zu erwähnen“*, zu einem allgemeineren Hinweis, dass es sich dabei um ein Problem von Vorgesetzten handeln könnte, Lob für Ausführende zu erteilen. Man diskutierte eine Zeit über das Thema Wertschätzung und der Geschäftsführer regte an, eine Schwäche mit dem Stichwort *„loben lernen“* zu benennen, das in Zukunft im Betriebsablauf stärkere Beachtung finden soll. In der Diskussion des Stärken-/Schwächenprofils kristallisierten sich noch weitere Schwächen und Handlungsbedarfe heraus, die auf rote Karten übertragen und in das Profil integriert wurden. Anschließend wurden die identifizierten Stärken und Schwächen von den Anwesenden durch Klebepunkte nach deren Priorität gekennzeichnet. Die Anzahl der jeweiligen Punkte kennzeichnet die Einschätzung der Wichtigkeit des jeweiligen Handlungsfeldes.

Maßnahmenplanung

Die Maßnahmenplanung schließt sich direkt der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse an. Um eine Umsetzung der Maßnahmenplanung zu gewährleisten, suchen sich die Beschäftigten für sie vorrangige Handlungsfelder aus und bearbeiten diese in Kleingruppen. An dieser Stelle kann auch auf die vorliegenden Listen mit den technischen und organisatorischen Verbesserungsvorschlägen sowie den Qualifizierungswünschen zurückgegriffen werden.

Ziel ist die Erstellung einer Matrix mit einer konkreten Maßnahmenplanung. In der Matrix werden die konkretisierten Schwachstellen und geplanten Maßnahmen festgehalten und dafür gemeinsam im Team Zuständigkeiten, Budget, Zeithorizont und die Planung des Controllings festgelegt (vgl. Abb. 6). Die Listen mit den Verbesserungsvorschlägen und den Qualifizierungswünschen dienen als Unterstützung der Maßnahmenplanung. Anhand dessen wird abgeglichen, welche Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche bereits berücksichtigt werden können und welche noch zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet werden müssen.

Analyse		Maßnahmenplanung		
Problem	Definition der Schwachstelle	Maßnahmen	Zuständigkeit, Zeit, Budget	Kontrolle
Kosten-/Nutzen von Maßnahmen nicht bekannt	Unkenntnis der Beschäftigten über Einsparungen	Zusammenfassung der Ergebnisse von Einsparungen am Schwarzen Brett	vierteljährlich, erstmals 3/2000, Umweltbeauftragter	Betriebsrat
Info zu Vorschlagswesen	bei Einstellung neuer MA keine Info zu Vorschlagswesen	Überarbeitung Checkliste "Neue Mitarbeiter"	PA, ab 01.02.2000	Betriebsleiter

Holger Rohn

Abb. 6: Maßnahmenplanung

So war es bei der Brauerei Fiege...

Im nächsten Schritt bildeten die Beschäftigten selbstständig Kleingruppen für die Bearbeitung der Maßnahmenplanung. Innerhalb eines bewusst knapp gehaltenen Zeitbudgets bearbeiteten sie die von der Gruppe ausgewählten Schwächen oder suchten nach Möglichkeiten, vorhandene Stärken auszubauen und leiteten daraus Maßnahmen ab. Diese wurden der gesamten Gruppe mit der Festlegung der Zuständigkeit, des Zeitbudgets und des Controllings vorgestellt. Bei der Vorstellung wurde deutlich, dass trotz des erzeugten Zeitdrucks viele effektive Maßnahmen erarbeitet wurden. Die verabschiedeten, umfangreichen Maßnahmen reichen von technischen Verbesserungen in der Produktion (z.B. Wasseraufbereitung, Druckluftanlage, Vakuumpumpe), der Umsetzung ungenutzter Potenziale im Bereich der Informationstechnologie (z.B. email, Internetanschlüsse) über eine regelmäßige Rubrik Umwelt in der Betriebszeitung „Moritz Fiege Info-Blitz“ bis hin zu einer „Hopfenfahrt“ für interessierte Beschäftigte, um „... die Identifikation mit der herben Lust“ (Verkaufsslogan für Fiege-Pils), so ein Mitarbeiter aus dem Bereich der Maschinenteknik, deutlich zu verbessern. Das Instrument SAFE wurde von den Beschäftigten bei der Privatbrauerei Moritz Fiege sehr positiv bewertet, und es wurde die lockere und intensive Arbeitsatmosphäre gelobt.

Alle Beteiligten nahmen für sich Ergebnisse mit nach Hause, hatten ein Erfolgserlebnis und fühlten sich ernst genommen als Person, mit ihrem Wissen und ihrem Beitrag zur weiteren Unternehmensentwicklung. „Das SAFE-Team geht sehr offen und locker miteinander um und es wird trotz der Anwesenheit des Geschäftsführers kein Blatt vor den Mund genommen.“, bestätigt ein Beteiligter. Auch Firmenchef Jürgen Fiege stellte zufrieden fest: „Die aufgewendete Zeit ist gut investiert.“

2.6 Schritt 5 und 6: Umsetzung und Controlling der Maßnahmen

Mit Abschluss des Workshops beginnt die Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen. Bei der Maßnahmenplanung wurde genau festgelegt, in welchen Zeitraum die Umsetzung der Maßnahme erfolgen soll, wer dafür zuständig ist und wer die Kontrolle darüber übernimmt. Für den Erfolg der Maßnahmen ist es wichtig, nach Ablauf einer bestimmten Zeit (je nach Art der Maßnahmen nach ca. 3–8 Monaten) einen weiteren Workshop mit dem SAFE-Team durchzuführen. Bei diesem Workshop muss dargelegt werden, welche Maßnahmen erfolgreich, in Ansätzen oder gar nicht umgesetzt wurden. Die Erfolge oder Misserfolge bzw. die Gründe für die nicht erfolgte Umsetzung werden diskutiert. Die noch offenen bzw. sich in Bearbeitung befindenden Maßnahmen werden in eine aktuelle Maßnahmenplanung aufgenommen, die wiederum Zuständigkeit, Budget, Zeithorizont und die Kontrolle festlegt.

Und das ist bei der Brauerei Fiege jetzt anders (Beispiele)...

Insgesamt konnten weit mehr als zwanzig Maßnahmen im technischen und organisatorischen Bereich zügig abgearbeitet werden, einige umfangreichere sind noch in der Umsetzung. Im technischen Bereich werden z.B. aufgrund geringfügiger Veränderungen einiger Parameter bei der Aufbereitung des Brunnenwassers (Umkehrosmose) jährlich gut 30.000 DM gespart (Einsparungen bei Förderung und Aufbereitung, verringerte Abwassermenge von über 2300 m³). Aus dem Umbau der Druckluftanlage resultieren Wasser- und Stromeinsparungen, die ebenfalls eine Kostensenkung von jährlich über 30.000 DM bewirken. Weitere 25.000 DM pro Jahr werden durch den Ersatz der Wasserring- Vakuumpumpe durch eine „trocken“ laufende Pumpe am Flaschenfüller erzielt (ebenfalls Wasser- und Stromeinsparungen).

Wichtiger Erfolgsfaktor für das Stoffstrommanagement bei dem Unternehmen ist die gut funktionierende Kommunikation: Alle Beschäftigten werden regelmäßig z.B. bei Versammlungen, Bereichstreffen und über Aushänge informiert.

Im organisatorischen Bereich wurde der Qualitäts- und Umweltausschuss um einen Vertreter des Betriebsrats und einen Mitarbeiter des Vertriebs ergänzt, so dass jetzt alle Unternehmensbereiche vertreten sind. Alle wichtigen Bereiche erhalten E-Mail, Internet und Intranet. In der Mitarbeiterzeitung „Moritz Fiege Info-Blitz“ erscheint eine regelmäßige Rubrik Umwelt, in der zu den laufenden und umgesetzten Maßnahmen berichtet wird. Eine „Hopfenfahrt“ für interessierte Beschäftigten soll ihre Identifikation mit dem Produkt Bier stärken. Infomaterial zum Thema „Bier und Gesundheit“ wird erstellt und verteilt. Ausgewählte Ergebnisse der monatlichen betrieblichen Stoffstromanalysen werden ebenso wie Daten der Produktökobilanz in allen Arbeitsbereichen im Unternehmen ausgehängt. Neue Beschäftigte werden direkt zu Anfang ausführlich in den „Betrieblichen Umweltschutz“ eingewiesen. Einige Beschäftigte wurden zu Moderatoren geschult

Gerhard Schröder, 1. Braumeister fasst als Fazit zusammen: *„Wir, in der Privatbrauerei Moritz Fiege, betrachten den Umweltschutz und die Beteiligung der Beschäftigten an diesem Prozess der nachhaltigen Verbesserung des Geschehens in der Brauerei als wichtige Bausteine zur Sicherung des Bestandes und des wirtschaftlichen Überlebens des Unternehmens. Für uns sind die Beschäftigten kein Kostenfaktor, sondern eine Ressource. Das allein zeigt schon die Maßnahmenplanung des SAFE-Teams. Das Instrument SAFE ist für uns eine großartige Unterstützung, unsere Ziele zu erreichen.“*

Vor diesem Hintergrund wurde die erneute Durchführung von SAFE in die Planung des nächsten Jahres fest aufgenommen.

Exkurs – SAFE in Handwerksbetrieben

Ein Erfahrungsbericht von Thomas Orbach und Angela Schilde

Zum 01.04.2000 startete das Verbundprojekt „Wettbewerbsfähigkeit sichern – Ressourcen schonen“; eine Kooperation zwischen dem Klaus Novy Institut in Köln, der Akademie Gestaltung der Handwerkskammer Münster und der Arbeitsgruppe Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen des Wuppertal Instituts.⁴⁴ Ausgangspunkt des Projektes ist die Situation, dass viele Instrumente und Konzepte zukunftsfähiger Unternehmensführung wie z.B. Managementsysteme (Öko-Audit, ISO 9001 und 14001) aufgrund ihrer Komplexität und Zeitintensität für kleine und Kleinunternehmen – und so auch im Handwerk – nicht anwendbar sind.

⁴⁴ Weitere Informationen zum Projekt unter: www.wupperinst.org/projekte oder www.kni.de

Inhaltlich konzentriert sich das Projekt auf die Arbeitsbereiche Organisation und Kommunikation im Betrieb, Produktgestaltung sowie Marketing. Hier sind nach bisherigen Erfahrungen besonderer Qualifizierungs- und Vertiefungsbedarf und somit große Verbesserungspotenziale zu erwarten. Im Rahmen des ersten Bausteins kam dabei das Instrument SAFE zum Einsatz, das speziell für diesen Zweck überarbeitet und auf die besondere Situation im (Schreiner-)Handwerk angepaßt wurde. Beispielsweise musste dem Umstand Rechnung getragen werden, dass Handwerksbetriebe i.d.R. nicht management-, sondern unternehmergeführt sind, wodurch vielfältige Änderungen in den Fragestellungen erforderlich wurden. Die wichtigsten Änderungen waren:

- Der Umfang des Fragebogens wurde insgesamt um ca. 25% verringert.
- Bei dem Kriterienbereich Ökonomie wurde der Marketingaspekt als eigener Punkt hervorgehoben und abgefragt.
- Im Kriterienbereich Ökologie wurde der Fragenkomplex zur Organisation des Umweltschutzes durch Fragen zur Umweltinformation ersetzt.
- Der Kriterienbereich Kommunikation wurde um Organisationsaspekte erweitert.
- Neu hinzugenommen wurde ein Fragenkomplex zur spezifischen Situation der Unternehmer.

Ansonsten wurde SAFE mit seinen wesentlichen Elementen übernommen. Jedoch gilt es auf zwei Besonderheiten hinzuweisen:

- Aufgrund der vorrangig anzutreffenden Betriebsgröße von weniger als 20 Mitarbeitenden im Handwerk sollten – im Gegensatz zu größeren Unternehmen – regelmäßig alle Betriebsangehörigen an dem Workshop beteiligt sein, was angesichts des geringen Zeitaufwands auch aus betrieblicher Sicht vertretbar erscheint. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass alle wesentlichen Stärken und Schwächen des Betriebes benannt und die erarbeitete Maßnahmenplanung von allen getragen und akzeptiert wird.
- Bei Betriebsgrößen bis zu vier Mitarbeitenden erscheint der Einsatz von SAFE weniger geeignet. Hier ist die interne Kommunikation i.d.R. zwangsläufig relativ intensiv sowie Kommunikationswege verhältnismäßig kurz, so dass die wesentlichen betrieblichen Stärken und Schwächen allen bewußt sind. Hier hat sich gezeigt, dass i.d.R. durch unmittelbare Beratung der Kleinbetriebe zu einzelnen Problemfeldern – wie sie ebenfalls im Projekt angeboten wird – ein höherer betrieblicher Nutzen erzielt werden kann.

Bei seiner Anwendung stellte sich SAFE im Handwerk als sehr taugliches Instrument heraus. Vor allem die hohe Effizienz des Vorgehens kommt der Anwendung im Handwerk sehr entgegen. Mit ca. vier Stunden Beteiligung aller Betriebsangehörigen und zusätzlich drei Stunden Auswertung mit einer oder zwei Personen aus dem Betrieb konnten die Unternehmen anhand ihrer Stärken und Schwächen charakterisiert, Problemfelder benannt und mittels einer Maßnahmenplanung erste Schritte zu deren Behebung gegangen werden. So wurde beispielsweise zur Verbesserung des auftragsbezogenen Informationsflusses in einem Schreinereibetrieb die Erstellung eines Begleitbogens für jeden Auftrag beschlossen, auf dem alle Maße, Materialien, Termine und Ansprechpartner nach einem einheitlichen Schema erfasst werden.

Entscheidend für den Erfolg dieses Bausteins insgesamt wirkte sich aus, dass innerhalb des Workshops und danach offen miteinander kommuniziert wurde. Problemfelder und Lösungsansätze sind häufig bereits in den Köpfen der Beschäftigten vorhanden. Es fehlte in vielen Fällen nur der Austausch hierüber sowie ein strukturiertes und verbindliches Vorgehen, wie dieses Wissen auch handlungsleitend umgesetzt werden kann. Dazu ein Mitarbeiter der Fa. Barkmann in Lienen: *„SAFE ist ein geeignetes Instrument zur systematischen Erkennung und Lösung betrieblicher Probleme. Schwächen werden im Team bearbeitet.“*

3 Lern- und Entwicklungsaspekte

Bei der Entwicklung von SAFE wurden sowohl inhaltlich/technisch orientierte Zielsetzungen als auch Lern- und Entwicklungsziele im sozialen Bereich verfolgt (vgl. Kap. 2). Diese Lern- und Entwicklungsziele lassen sich zudem auf organisationaler und individueller Ebene unterscheiden. Die wichtigsten Aspekte und Randbedingungen für die Zielsetzung des Instrumentes SAFE sind nachfolgend aufgeführt und erläutert:

Zielgruppenorientierung

Die Zielgruppe des Instrumentes SAFE sind Unternehmen aller Branchen und Größen, Organisationen und Institutionen, die sich mit dem Thema zukunftsfähige Entwicklung als strategischer Erfolgsfaktor bereits befassen oder zukünftig befassen wollen. Darüber hinaus wird das Instrument derzeit unter dem Gesichtspunkt weiterentwickelt, wie Kommunen und Regionen es ebenfalls über den Rahmen der eigenen Organisationsform hinaus (z.B. kommunale Verwaltung, Umweltamt) nutzen können.

Die Anwendung von SAFE bezieht grundsätzlich die gesamte Breite der Akteure innerhalb der Zielgruppe ein, vom Auszubildenden bis zur Geschäftsführung. Die jeweilige Auswahl der Akteure wird in der individuellen Anwendung festgelegt (vgl. auch „Systemorientierung“).

Zukunftsfähigkeit

Die Diskussion darüber, was das Thema Zukunftsfähigkeit konkret auf Unternehmensebene bedeutet, steht erst ganz am Anfang. Selbst der Begriff „Zukunftsfähigkeit“ oder „Nachhaltigkeit“ ist bei den meisten Beschäftigten – auch in den sogenannten „Vorreiterunternehmen“ – entweder gar nicht bekannt oder es existiert nur eine vage Vorstellung. Umso weiter sind die meisten Unternehmen von einer Vorstellung und Vision der eigenen zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung entfernt.

Im Zuge von SAFE soll ein direkter, praxisorientierter Einstieg in das Thema Zukunftsfähigkeit gelingen, der fernab der akademischen Diskussion um das Thema Nachhaltigkeit versucht, Zukunftsfähigkeit für den eigenen Betrieb, aber auch die eigene Person, greifbar zu machen.

Status quo Analyse – Selbstanalyse

Unter Status quo-Analyse wird hier verstanden, den betrieblichen Akteuren ein angepasstes Instrument zur Verfügung zu stellen, das eine Selbstanalyse der betrieblichen Situation ermöglicht. Status quo-Analyse bedeutet jedoch nicht, dass die Unternehmen in Zukunft SAFE unbedingt vollständig in Eigenregie durchführen müssen oder sollen. Grundsätzlich bestehen zwei Varianten:

- Das Unternehmen führt SAFE selbstständig mit den im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen durch. Dies ist grundsätzlich möglich, da alle notwendigen Arbeitsmaterialien und Informationen in Form eines Handbuchs⁴⁵ zur Verfügung stehen. Voraussetzungen dafür sind u.a. das eigenständige Erarbeiten des Instrumentes SAFE, eine entsprechend offene Unternehmenskultur und Personen mit guten Prozess- bzw. Moderationskenntnissen und -erfahrungen.
- Das Unternehmen führt SAFE mit der Unterstützung einer externen Begleitung durch, die sowohl den Prozess begleitet als auch Moderationsaufgaben übernimmt. Die Erfahrungen aus Beratungs- und Organisationsentwicklungsprojekten zeigen immer wieder, dass diese Variante im Sinne eines qualitativ hochwertigen Ergebnisses (sowohl im Prozess, als auch inhaltlich) zu bevorzugen ist. Wichtige Argumente für eine externe Begleitung ist die Neutralität des Externen in der Moderation des Gesamtprozesses, gerade auch bei möglichen Konflikten in den Workshops sowie eine mögliche inhaltliche Unterstützung.

SAFE ermöglicht so, unabhängig von der Variante wie es durchgeführt wird, externe Beratung zu minimieren und Kosten für aufwendige Beratungsprozesse zu sparen.

Organisationales Lernen⁴⁶

Die Umsetzung des Leitbildes „Zukunftsfähigkeit“ in allen Prozessen und Ebenen eines Unternehmens geht einher mit gravierenden Veränderungen im Unternehmen selbst. Dazu sind Fähigkeiten und ein Lernen von den Beschäftigten

⁴⁵ Baedeker, C.; Heuer, P.; Klemisch, H.; Liedtke, C.; Rohn, H. (2001): SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises. Das Handbuch zum Instrument SAFE. Wuppertal (in Vorbereitung).

⁴⁶ Vgl. dazu u.a.: Argyris, C.; Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, Reading/Mass.; dt.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999. Geißler, H. (Hrsg.) (1998): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog, Weinheim. Brentel, H. (2000): Zukunftsfähige Unternehmen (6). Umweltschutz in lernenden Organisationen, Wuppertal Papers 109, Wuppertal. Antes, R. (1996): Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen. Wiesbaden.

erforderlich, die weit über technisch-hierarchische Konzepte hinausgehen. Hierzu sind bislang in Unternehmen eher vernachlässigte soziale und organisatorische Fähigkeiten wie z.B. Beziehungs-, Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten, Konfliktfähigkeit und -bereitschaft, die Reflexion und Veränderung defensiver Routinen, zur Selbstveränderung der Person notwendig.⁴⁷ Das Instrument SAFE wurde methodisch so konzipiert, dass diese Lernprozesse sowohl auf der individuellen Ebene als auch der Ebene der gesamten Organisation gefördert werden. Somit soll SAFE einen aktiven Beitrag zur Unterstützung des organisationalen Lernens im Unternehmen leisten.

Systemorientierung

Erfolgreiche und zukunftsfähige Veränderungsprozesse sind gekennzeichnet durch eine adäquate, frühzeitige und aktive Beteiligung⁴⁸ möglichst aller betroffenen Beschäftigten im Unternehmen. Eine solche Sichtweise im Unternehmen nimmt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Individuen mit ihren individuellen Fähig- und Fertigkeiten, aber auch Schwächen ernst. Sie wird getragen von der Einsicht, dass ihr Wissen eine der wichtigsten Ressourcen (wenn nicht gar die Wichtigste) des Unternehmens ist. Aktive Beteiligung meint, die Akteure über alle Unternehmenshierarchien hinweg bereits in der Planungsphase von Projekten oder Vorhaben einzubeziehen, damit sie ihre Sichtweisen, Interessen und Know how einbringen können.

SAFE bezieht soweit möglich Beschäftigte aus allen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen des Unternehmens, vom Auszubildenden bis zur Geschäftsführung in die gemeinsame Arbeit ein. Mit diesem „Querschnitt des Unternehmens“ wird auch die Intention verfolgt, möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen zu

⁴⁷ Vgl. dazu auch Brentel, H. (2000): Zukunftsfähige Unternehmen (6). Umweltschutz in lernenden Organisationen, Wuppertal Papers 109, Wuppertal.

⁴⁸ Mit ihr ist die Forderung nach größtmöglicher aktiver Teilnahme der Beschäftigten an Entscheidung, Planung, Durchführung und ggf. Verwaltung eines Prozesses, Projektes etc. verbunden. Beteiligung zielt dabei auf soziale, ökonomische, ökologische und auch politische Bewusstseinsbildung: Die Beschäftigten sollen dazu bewegt werden, eigene Initiativen zu entwickeln und diese auch zu vertreten. Die Skepsis hinsichtlich der Realisierbarkeit einer solch aktiven Beteiligung ist in vielen Unternehmen groß und wird oft fälschlicherweise mit der monetären Beteiligung an Gewinn oder Eigentumsanteilen des Unternehmens gleichgesetzt. Erhöhter Zeitaufwand sowie die damit verbundenen Kosten, Unsicherheit gegenüber neuen Denk- und Handlungsmustern sowohl auf Seiten der Unternehmensleitung als auch der Mitarbeiterebene sind Einwände, die überwunden werden müssen. Praxisbeispiele aus vielen Unternehmen zeigen, dass die geleisteten Investitionen nicht größer sein müssen als deren Nutzen, sondern sich ganz im Gegenteil lohnen: Sie schlagen sich in erhöhter Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen, Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Engagement für das Unternehmen nieder und leisten somit einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung.

nutzen („das ganze System in den Prozess einzubinden“) und gleichzeitig eine „kritische Masse“ zu aktivieren, die Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen weitertragen kann.

Wenn die Entwicklung hin zu einem zukunftsfähigen Unternehmen von allen Akteuren getragen wird, kann ein langfristiger Erfolg und Nutzen für alle – das Unternehmen, seine Beschäftigten und die Gesellschaft – sichergestellt werden.

Motivation

Die Motivation der Beschäftigten ist eine wesentliche Bedingung für den Unternehmenserfolg. Dadurch, dass Ergebnisse und Maßnahmen mit Beschäftigten aller Hierarchieebenen und Bereiche ausgearbeitet werden, wird die Motivation der Teilnehmer positiv beeinflusst. Durch die Mitarbeit in moderierten Workshops etc. werden die Beschäftigten motiviert, ihre Sichtweisen und Ideen zur Verbesserung betrieblicher Abläufe einzubringen. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil die Sichtweisen der „unteren Hierarchieebenen“ normalerweise im Arbeitsalltag nicht systematisch beachtet werden.

Qualifizierung

Die Bedeutung des Themas Qualifizierung und Weiterbildung wird insgesamt weiter steigen. Gerade auch im Hinblick auf eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung gewinnt die Ressource Mensch weiterhin an Bedeutung. Trotzdem sind unsere Befunde für diesen Bereich eher ernüchternd, denn der Bereich der Qualifizierung wird gerade in KMU noch stark vernachlässigt.⁴⁹

Da die Qualifizierung der Beschäftigten häufig unsystematisch und sporadisch erfolgt, müssen für KMU Wege für eine systematische Qualifizierungsbedarfsanalyse aufgezeigt werden, die alle Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigen. Die Methoden, mit denen Unternehmen arbeiten, und die vermittelten Inhalte sind sehr klassisch – das Paradebeispiel ist die Unterweisung am Arbeitsplatz zu technischen Aspekten. KMU benötigen Unterstützung bei der Entwicklung und Durchführung bedarfsgerechter Qualifizierungen, die an die spezifischen Gege-

⁴⁹ Grothe-Senf, A. (1999): Kreative Seminargestaltung am Beispiel Umweltmanagement – Praxisleitfaden zu Motivation und Schulung. München. Becke, G.; Meschkutat, B.; Gangloff, T.; Weddige, P. (2000): Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung – eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen. Heidelberg. Heuer, P. et al. (2000): Betriebliche Weiterbildung – der Faktor Q der Zukunftsfähigkeit. Unveröfftl. Arbeitspapier, Wuppertal.

benheiten im Unternehmen angepasst sind und neuere Methoden und umfangreichere Inhalte berücksichtigen.

Durch die Beteiligung der Beschäftigten im SAFE-Team, werden die Teilnehmenden neben den inhaltlichen Aspekten u.a. in Bezug auf Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Umgang mit Konflikten qualifiziert. Dies hilft ihnen, auf zukünftige Anforderungen flexibel zu reagieren.

Kommunikation

Das Thema Kommunikation und Information ist in nahezu allen Unternehmen eines der ganz „heißen Eisen“. Die externe Kommunikation in Form von Geschäftsberichten, Produktwerbung etc. mit Kunden, Anwohnern, Behörden, Öffentlichkeit usw.) steht dabei oft weniger im Brennpunkt als die interne Kommunikation. Dies trifft insbesondere auf nicht börsennotierte Unternehmen zu. Die interne Kommunikation berührt die Menschen in den Unternehmen unmittelbar und direkt auf allen Ebenen und in allen Arbeitsbereichen. Ein zentraler Befund in vielen Unternehmen ist, dass die Potenziale der innerbetrieblichen Kommunikation nicht ausreichend ausgeschöpft werden.⁵⁰ Dabei spielt es keine Rolle, ob es um Fragen des Umweltschutzes, des Vorschlagswesens, Unternehmensziele oder elementare Arbeitsprozesse geht. Typische Schwachstellen zeigen sich darin, dass⁵¹:

- transparente und verlässliche Kommunikationsstrukturen häufig fehlen,
- unterschiedliche Auffassungen darin bestehen, was die „Holschuld“ und die „Bringschuld“ in Bezug auf Information sind,
- Informationen bei einzelnen Beschäftigten immer wieder versickern,
- ein Zustand zwischen Informationsüberflutung und Info-Wüste empfunden wird,

⁵⁰ Rohn, H.; Heuer, P.; Klemisch, H.; Traub, G. (2000): Kommunikation fördern – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Praxiserprobte Beispiele innerbetrieblicher (Umwelt-)Kommunikation. Wuppertal Spezial 17, Wuppertal. Klemisch, H.; Rohn, H. (2001): Mittelständische Unternehmen machen sich fit für die Zukunft. Vortrag im Rahmen der Konferenz „Der Mittelstand gewinnt“ vom 14./15. September 2000, Wuppertal. (Konferenzband erscheint im Frühjahr 2001).

⁵¹ Vgl. dazu u.a.: Kohtes & Kleves (Hrsg.) (1999): Kompetenz 2. Informieren, motivieren, führen. Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation. Düsseldorf. Brödner, P.; Kötter, W. (Hrsg.) (1999): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin. Klemisch, H.; Rohn, H. (2001): Mittelständische Unternehmen machen sich fit für die Zukunft. Vortrag im Rahmen der Konferenz „Der Mittelstand gewinnt“ vom 14./15. September 2000, Wuppertal. (Konferenzband erscheint im Frühjahr 2001).

- moderne Formen der internen Kommunikation wie z.B. Intranet eher unterentwickelt sind,
- die Medien der Informationsvermittlung (z.B. Mitarbeiterzeitung, Aushang am Schwarzen Brett) an den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbeigehen und
- Anlässe fehlen, an denen die unterschiedlichen Beschäftigten miteinander ins Gespräch kommen können.

Aufgrund der enormen Bedeutung des Themas Kommunikation wird dies innerhalb des Instrumentes SAFE besonders berücksichtigt. Durch seine dialogische Ausrichtung trägt es dazu bei die innerbetriebliche Kommunikation deutlich zu verbessern.⁵²

Controlling

Das Controlling der beschlossenen Maßnahmen ist normativ, d.h. zu SAFE gehört in jedem Fall ein „follow-up Workshop“, in dem der Umsetzungsstand der Maßnahmen von den verantwortlichen Beschäftigten berichtet, diskutiert und falls erforderlich eine Aktualisierung vorgenommen wird. Hierdurch wird der häufig zu beobachtende Effekt vermieden, dass beschlossene Maßnahmen nicht oder nur unvollständig umgesetzt werden. Die regelmäßige Erfolgskontrolle hat zudem den Effekt, dass im Falle der erfolgreichen Umsetzung – unabhängig von einer monetären Belohnung – eine erhebliche Steigerung der Motivation und Selbstzufriedenheit der beteiligten Beschäftigten zu verzeichnen ist.

Ressource Zeit

Die Ressource Zeit ist in den meisten Unternehmen äußerst knapp. Im Alltagsgeschäft bestehen nur selten Freiräume, umfangreiche, zeitintensive Projekte über das eigentliche „Kerngeschäft“ hinaus durchzuführen. Vor diesem Hintergrund wurde versucht, einerseits SAFE möglichst effektiv zu gestalten und andererseits einen flexiblen Einsatz im Unternehmensalltag zu gewährleisten. Die konkreten Zeitaufwendungen lassen sich nicht pauschal angeben, sie schwanken je nach den betrieblichen Vorgaben und Vorstellungen sehr stark (vgl. Kap. 2.1).

Zeitnahe Umsetzung

In der praktischen Anwendung von SAFE bedeutet „zeitnahe Umsetzung“, dass die Ergebnisse der Status quo Analyse (vgl. Kap. 2.2) und deren weitere Bearbeitung im „Zukunfts-Workshop“ (vgl. Kap. 2.5) zeitlich möglichst eng beieinander

⁵² In einigen Unternehmen wurde aufbauend auf SAFE eine Qualifizierung zum Thema „innerbetriebliche Kommunikation“ durchgeführt. Zielsetzung ist dabei u.a. Menge und Qualität der Information auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abzustimmen.

liegen. Im Idealfall erfolgt dies am nächsten Tag. Die inhaltlichen Fragestellungen, Zielsetzungen, Vorschläge aber auch Konflikte und Barrieren können so möglichst direkt und mit allen Beteiligten besprochen, geklärt und Lösungen vereinbart werden. So wird einerseits eine zeitnahe Umsetzung der Maßnahmen gefördert, andererseits sind alle „mit im Boot“ und können durch ihre Anwesenheit Einfluss auf die Entscheidungen geltend machen.

Handlungsorientierung

SAFE ist neben seiner Dialogorientierung ein handlungsorientiertes Instrument. Durch diese Ausrichtung wird versucht, der betrieblichen Realität Rechnung zu tragen, dass Dinge möglichst greifbar gemacht und auch umgesetzt werden. Bewusst eingebaute Phasen der Reflektion sollen sicherstellen, dass kein „unreflektierter Zwangsaktivismus“ entsteht, in dem es nur noch um die Umsetzung möglichst vieler Maßnahmen geht. Durch die Kombination „Handlungsorientierung“ einerseits und „Reflektion“ andererseits wird ein Spannungsfeld aufgebaut, dass den längerfristig angelegten Prozess einer „zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung“ tragen helfen soll.

Betrieblicher Nutzen

Die Orientierung und Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Leitbild „Zukunftsfähigkeit“ sollte nicht nur auf den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet sein, sondern ganz bewusst auch kurzfristige Handlungsfelder einbeziehen. Denn Dinge, die sich erst in der Zukunft möglicherweise einstellen oder angestrebt werden, haben den Nachteil, dass sie in der unmittelbaren Realität, d.h. im täglichen Handeln, eine sehr geringe Rolle spielen und auch nur schwer erfahrbar sind. Der Chance, die Beschäftigten für abstrakte Dinge zu interessieren und damit auch zu motivieren, können nur schlechte Erfolgsaussichten eingeräumt werden. Dies gilt insbesondere auf der operativen Ebene, aber auch für die Beschäftigten im Managementbereich.

Dieser Befund hat zur Folge, dass sich viele Unternehmen erst gar nicht auf das abstrakte Thema „Zukunftsfähigkeit“ einlassen. Um die Bereitschaft zu aktivieren, legt SAFE neben langfristigen Erfolgsaussichten den Schwerpunkt auf kurz- und mittelfristig umsetzbare und somit auch erfahrbare Maßnahmen. Durch den Beschluss und die Umsetzung von Maßnahmen entsteht ein unmittelbarer Nutzen (vgl. Kap. 2), der für die beteiligten Beschäftigten greifbar ist. SAFE bedient sich hierbei bewusst des Elementes der Maßnahmenplanung, die den Beschäftigten häufig von anderen Instrumenten und Werkzeugen schon bekannt ist (z.B. Um-

weltprogramm, betriebliches Vorschlagwesen). Der angestrebte betriebliche Nutzen von SAFE zeigt sich vor allem in folgenden Bereichen⁵³:

- Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Beschäftigten
- Stärkere Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen
- Steigerung von Motivation und Kreativität
- Nutzen/Ausschöpfung des vorhandenen Wissens der Beschäftigten
- Frühzeitiges Erkennen und Lösen von Problemen und Schwachstellen
- Förderung von innovativen Prozessen
- Kosteneinsparungen, Prozessoptimierung
- Erhöhte Akzeptanz von eingeführten Managementsystemen (z.B. Umweltmanagement)
- Dauerhafte und durchgängige Verankerung des Managementsystems
- Sicherstellung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Positives Image in der Öffentlichkeit – die Beschäftigten als Werbeträger des Unternehmens

⁵³ Rohn, H. (2000): SAFE für den Dialog im Betrieb. In: Unternehmen & Umwelt 2/2000, S. 6-7, Lengerich.

4 Diskussion und Ausblick

Erfahrungen

Die bisherigen Umsetzungserfahrungen mit SAFE sind sehr positiv. Dies trifft sowohl auf die individuellen Rückmeldungen der Beschäftigten aus allen Unternehmensebenen, als auch auf die erzielten Lernerfolge und Entwicklungsprozesse zu. In allen Unternehmen waren die beteiligten Beschäftigten außerordentlich motiviert und engagiert, die Anzahl und Art der umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen übertraf bei weitem die Erwartungen. Dies lag nicht zuletzt daran, dass durch SAFE eine unmittelbare Anknüpfung an die betriebliche Realität und den eigenen Arbeitsalltag hergestellt wird. Die vielen ambitionierten Ziele, die mit dem Instrument SAFE verbunden sind (vgl. Kap. 2), wurden bislang weitestgehend erfüllt, sie können allerdings nicht immer alle in der gleichen Qualität und im gleichen Umfang erreicht werden. Dies ist aufgrund der unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen und der individuellen Zusammensetzung des SAFE-Teams nicht möglich. Bei allen bisherigen Durchführungen von SAFE konnte jedoch unter dem Strich ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis allein schon durch die „hard facts“ der durchgeführten Maßnahmen ermittelt werden (vgl. Kap. 2.6). Hinzu kommen noch die schwer in DM auszudrückenden Erfolge bei den „soft facts“ sowohl auf Unternehmensebene als auch bei den einzelnen Beteiligten. In jedem Fall sollte Wert darauf gelegt werden, dass alle beschlossenen Maßnahmen auch tatsächlich abgearbeitet wurden. Hierzu kann es bei längerfristigen Maßnahmen sinnvoll sein einen weiteren Controlling-Workshop durchzuführen.

Mit SAFE können für eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung konkrete Ansätze und Handlungsoptionen definiert und im ganzen Unternehmen kommuniziert werden. Es hat sich herausgestellt, dass dieser Prozess von den Unternehmen zwar in Eigenregie durchgeführt werden kann, dass dies aber nicht immer sinnvoll ist. Eine externe Begleitung in einzelnen Schritten von SAFE (wie z.B. dem Zukunfts-Workshop) hat den Vorteil, dass eine neutrale Position bei der Moderation und dem Management von Konflikten gewährleistet ist. Dies führt zu schnelleren und qualitativ besseren Ergebnissen. In Prozessen mit sehr unterschiedlichen Interessenslagen und Ansichten ermöglicht sogar häufig nur eine externe Moderation tragfähige, erfolgsversprechende Lösungen. Bei der Anwendung von SAFE zeigte sich auch deutlich, dass die vorhandenen Strukturen im Unternehmen ein-

bezogen werden müssen, um eine Akzeptanz und tatsächliche Effekte im Unternehmen zu erreichen. Die Unternehmensstrategie, bereits durchgeführte und laufende Maßnahmen der Organisationsentwicklung, wie z.B. der Aufbau von Kommunikationsstrukturen im Unternehmen oder aber auch Qualifizierungen bzw. Weiterbildungsmaßnahmen sollten unbedingt berücksichtigt werden. Sie sollten bei der Auftragsklärung explizit erfragt und mögliche Zielkonflikte, aber auch Synergien durch evtl. parallel laufende Prozesse geklärt werden.

Die Ergebnisse von SAFE haben deutlich gemacht, dass gerade bei der Abstimmung unterschiedlicher Prozesse, Maßnahmen und Projekte deutliche Defizite liegen und ein Umdenkungsprozess im Unternehmen notwendig ist. In den meisten Unternehmen wurde dringender Bedarf festgestellt, die Kommunikationswege und die Art der Informationsvermittlung neu zu überdenken. Möchte ein Unternehmer seine Beschäftigten erreichen, beteiligen und damit motivieren ist vor allem eine Stärkung der sozialen Strukturen und auch des zwischenmenschlichen Umgangs gefragt. SAFE kann genau dort Ansatzpunkte liefern und in kurzer Zeit gemeinsam mit den Beschäftigten mögliche Handlungsansätze erarbeiten, die dann von allen getragen werden. Die Unternehmen haben immer wieder betont, dass der betriebliche Nutzen von SAFE neben klaren quantitativen Einsparpotenzialen vor allem auch in der aktiven Beteiligung der Beschäftigten aller Hierarchieebenen liegt.

Die Praxis zeigte auch, dass SAFE immer dann zum Erfolg führt, wenn die Geschäftsleitung beteiligt ist und den ganzen Prozess trägt. Alle Hierarchieebenen bzw. für das System wichtigen Bereiche sollten in den Prozess integriert werden. Wenn sich während der Auswertung herausstellt, dass ein wichtiger Unternehmensbereich nicht vertreten ist, sollte die Option genutzt werden, ihn in dem „Zukunfts-Workshop“ (vgl. Kap. 2.5) zu beteiligen. Um möglichst effektiv in einer üblicherweise sehr heterogen zusammengesetzten Gruppe arbeiten zu können, ist eine gute Vertrauensebene im SAFE-Team besonders wichtig. Diese Vertrauensebene bei jedem Einzelnen kurzfristig aufzubauen, kann unter Umständen schwierig sein.⁵⁴ Als eine erfolgreiche Methode hat sich nach unseren Erfahrungen gezeigt, im Vorfeld kurze Interviews / Gespräche mit den Beteiligten zu führen. Die Ergebnisse der Interviews können bei der Auswertung bedacht und offen oder anonym im „Zukunfts-Workshop“ dargelegt werden.

⁵⁴ Nach unseren bisherigen Erfahrungen hat allerdings in den meisten Unternehmen dieses mögliche Problem eine untergeordnete Rolle gespielt und/oder konnte durch die Einhaltung einiger weniger von „Spielregeln“ und einer externen Moderation gut gelöst werden.

Weiterarbeit und Weiterentwicklung

Für die Form der Weiterarbeit nach der ersten Durchführung von SAFE kann keine pauschale Empfehlung gegeben werden, sie ist vielmehr von den Randbedingungen im einzelnen Unternehmen abhängig. Mögliche Varianten sind das erneute Durchführen von SAFE mit anderen Beschäftigten der gleichen Bereiche, mit bestimmten Themenschwerpunkten oder auch mit einzelnen Unternehmensbereichen (z.B. Produktentwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing). Dafür ist es notwendig, in Abstimmung mit den Unternehmen die Datenabfrage über den Fragebogen auf diese Bereiche zuzuschneiden. SAFE kann dabei auch auf einzelne Produkte und Prozesse angewandt werden, um stetig mit den Beteiligten Optimierungspotenziale herauszuarbeiten.

Das Instrument SAFE wurde auf mehreren Workshops mit Unternehmern, Führungskräften und Betriebsräten vorgestellt und erprobt. Dabei wurde deutlich, dass SAFE als kommunikatives und beteiligungsorientiertes Instrument, den „Nerv der Zeit traf“ und die Nachfrage in breiten Kreisen sehr groß ist. Die Zielgruppe von SAFE, das heißt Unternehmen aller Branchen und Größen (einschließlich Dienstleistungsunternehmen und Handel), Organisationen und Institutionen, für die das Thema Zukunftsfähigkeit relevant ist, fühlten sich angesprochen. Ferner wird daran gearbeitet SAFE in kommunalen Entwicklungsprozessen wie der Lokalen Agenda 21 einzusetzen.

Um diese Nachfrage zu befriedigen, überarbeitet die Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen“ zur Zeit den Fragebogen „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“. Die einzelnen Indikatoren werden auf die unterschiedlichen Anwender und deren Produkte angepasst.

Bei der Durchführung von SAFE wurde neben den vielen positiven Effekten deutlich, wo noch Bedarf bzw. Potenzial einer Weiterentwicklung besteht. Es wurde z.B. sichtbar, dass bei einer größeren Anzahl von Beschäftigten, die an dem Prozess beteiligt sind, eine computergestützte Auswertung durchaus sinnvoll erscheint. Gegenwärtig wird ein System entwickelt, wie die Übertragung der Ergebnisse aller Fragebögen in die Balkendiagramme (vgl. Kap. 2.4) mit Hilfe einer EDV-Unterstützung vereinfacht und damit auch zeitlich verkürzt werden kann.

Hinsichtlich einer langfristigen Unternehmensorientierung am Leitbild Zukunftsfähigkeit bietet sich eine Weiterarbeit mit COMPASS (vgl. Kap. 1) auf Basis der innerhalb von SAFE bereits rein qualitativ erarbeiteten Unternehmensprofile des COMPASS_{radar} an. Innerhalb von COMPASS erfolgt dann u.a. das quantitative Controlling der qualitativ erhobenen Daten und Auswertungen.

Um SAFE nicht nur allen Interessierten zugänglich zu machen, sondern auch eine direkte Handlungsanweisung zu dessen Einsatz zu haben, wird ein „Handbuch zu SAFE“ erstellt. Der Leitfaden beschreibt den Ablauf von SAFE und den Einsatz der einzelnen Tools in allen Details. Die gesamten Arbeitsmaterialien werden dem Handbuch beigelegt, so dass Unternehmen SAFE ohne umfangreichen Beratungsaufwand in Eigenregie anwenden können.

Fazit

Eines sollte klar geworden sein: für die Umsetzung des Leitbildes Zukunftsfähigkeit in Unternehmen – und somit in den Arbeitsalltag – gibt es weder „den einen Weg“, noch kann sie von „heute auf morgen“ mal eben – am besten noch nebenbei – umgesetzt werden. Zukunftsfähigkeit ist ganz im Gegenteil ein Leitbild, das im Unternehmen erarbeitet und auch authentisch gelebt werden muss, sonst bleibt es eine leere Worthülse oder ein abstrakter Begriff, der wie viele andere schnell abgenutzt und dann beiseite gelegt wird.

Die notwendigen organisationalen Lernschritte und Selbstveränderung der Akteure können daher nur dann Erfolg versprechen, wenn sie als ein längerfristiger Prozess im Unternehmen angelegt werden. Die Anwendung von SAFE kann daher „nur“ den Einstieg in einen solchen Prozess bedeuten, der Zukunftsfähigkeit explizit zum Gegenstand der Unternehmenspolitik macht.

Literatur

- Antes, R. (1996): Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen. Wiesbaden.
- Arbeitsgemeinschaft PVC und Umwelt e.V. und Steuerungsgruppe „Dialogprojekt PVC und Nachhaltigkeit“ (Hrsg.) (1999): PVC und Nachhaltigkeit. Köln.
- Argyris, C.; Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, Reading/Mass.; dt.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999.
- Ayres, R.; Leynseele, T. (1997): „Eco-Efficiency – Double Dividends and the Sustainable Firm“, Fontainebleau.
- Baedeker, C.; Heuer, P.; Klemisch, H.; Liedtke, C.; Rohn, H. (2001): SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises. Das Handbuch zum Instrument SAFE. Wuppertal (in Vorbereitung).
- BAUM EPAG, BAUM CONSULT (2000): BAUMIS, Werkzeugkasten für erfolgreiches UMS in KMU, München.
- Becke, G.; Meschkutat, B.; Gangloff, T.; Weddige, P. (2000): Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung - eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen, Heidelberg.
- Becke, G.; Meschkutat, B.; Gangloff, T.; Weddige, P. (2000): Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung – eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen. Heidelberg.
- Börsenmedien AG (Hrsg.) (2000): Neue globale Investmentstrategien, In: Der Aktionär. Sonderdruck, Ausgabe 34/2000.
- Braun, S. (2000): Nachhaltigkeit. Jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen. Future e.V., München.
- Brentel, H. (2000): Zukunftsfähige Unternehmen (6). Umweltschutz in lernenden Organisationen, Wuppertal Papers 109, Wuppertal 2000.
- Brödner, P.; Kötter, W. (Hrsg.) (1999): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V.) (Hrsg.) (1997): Umwelt und Finanzdienstleistungen: Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung. München.

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit / Umweltbundesamt (Hrsg.) (1996): Handbuch Umweltkostenrechnung. München.
- CEFIC, Responsible care (1998): „Health, Safety and environmental reporting guidelines“, CEFIC.
- Effizienz-Agentur NRW (efa): Club of Wuppertal. In: EFA-Forum, News-Letter 4, Oktober 2000. Duisburg.
- Europäische Aluminiumindustrie (Hrsg.) (2000): Aluminium für die Welt von morgen. Ergebnisbericht zu den Konsultationsveranstaltungen der europäischen Aluminium-Industrie.
- Factor 10 Club (1997): „Statement to Government and Business Leaders“, Carnoules Statement, Carnoules.
- Federal Ministry for the Environment and Nuclear Safety: Background Paper on Product Related Environmental Policy for the Informal Meeting of EU Environmental Ministers from 7th to 9th May 1999 in Weimar.
- Fischer, H. et al. (Hrsg.) (1997): Umweltkostenmanagement. Kosten senken durch praxiserprobtes Umweltcontrolling.
- Fordemann, K. (2000): Zukunftsfähigkeit als Leitbild der Unternehmensentwicklung. Vortrag zur Verleihung des Effizienz-Preis NRW 2000, am 28. November 2000, Düsseldorf.
- Forum Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2000): Führende Unternehmen gründen Forum Nachhaltige Entwicklung – Think Tank der Wirtschaft für Sustainable Development. Pressemitteilung. 17. August 2000. Berlin.
- Forum Umwelt und Entwicklung (1997): „Wie zukunftsfähig ist Deutschland? Entwurf eines alternativen Indikatorensystems“, Werkstattbericht des AK Indikatoren des Forums Umwelt und Entwicklung, Bonn.
- Freimann, J. (Hrsg.) (1999): Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements. Ein Kompendium für die Unternehmenspraxis. Wiesbaden.
- Fussler, Claude (1996): Driving Eco-Innovation – a breakthrough discipline for innovation and sustainability. London.
- Future e.V. (Hrsg.) (1999): Kriterien für Nachhaltiges Wirtschaften: Eine Checkliste für Unternehmen, München.
- Geißler, H. (Hrsg.) (1998): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog, Weinheim.
- Gellrich, C.; Halley, H.; Luig, A.; Pfriem, R. (1997): Umweltpolitik im Wandel. Wie Sie weiche Faktoren erfolgreich nutzen. Oldenburg.
- Global Reporting Initiative GRI (1999): „Guidelines on corporate sustainability reporting“, CERES.

- Grössmann, U. (Hrsg.) (2000): Motivations- und Schulungsfolien Umweltmanagement, WEKA-Verlag.
- Grothe-Senf, A. (1999): Kreative Seminargestaltung am Beispiel Umweltmanagement – Praxisleitfaden zu Motivation und Schulung. München.
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht, Greven.
- Heuer, P.; Klemisch, H.; Rohn, H.; van Heek, P. (2000): Betriebliche Weiterbildung – der Faktor Q der Zukunftsfähigkeit. Unveröfftl. Arbeitspapier, Wuppertal.
- <http://www.wupperinst.org/adapt>
- <http://www.wupperinst.org/projekte>
- ICC - International Chamber of Commerce: „The Business Charta for Sustainable Development“, <http://www.iccwbo.org/home/environment/charter.asp>.
- ICC, Deutsche Gruppe der Internationalen Handelskammer (ohne Jahresangabe): „Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung. Grundsätze des Umweltmanagements“, ICC-Publ. Nr. 210/356 A., Köln.
- ISO DIN 14031: „Environmental performance evaluation“, ISO, 1997.
- Keffer, C.; Lehni, M.; Shimp, R. (1999): „Report on the status of the project´s work in progress and guideline for pilot application“, WBCSD.
- Klaffke, K.; Franck, K. (2000): Silberstreif am Horizont. In: Aktie Grün. Politische Ökologie 67-68. München.
- Klemisch, H.; Rohn, H. (2001): Mittelständische Unternehmen machen sich fit für die Zukunft. Vortrag im Rahmen der Konferenz „Der Mittelstand gewinnt“ vom 14./15. September 2000, Wuppertal. (Konferenzband erscheint im Frühjahr 2001).
- Kohtes & Kleves (Hrsg.) (1999): Kompetenz 2. Informieren, motivieren, führen. Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation. Düsseldorf.
- Kuhndt, M.; Liedtke, C. (1999): Zukunftsfähige Unternehmen (5). Die COMPASS-Methodik – COMPANIES and Sectors path to Sustainability – Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit. Wuppertal Papers Nr. 97, Wuppertal.
- Lehni, M. (1998): „State-of-Play Report“, WBCSD Project on eco-efficiency metrics & reporting, Conches-Geneva.
- Lehni, M. (1998): „State-of-Play Report“, WBCSD Project on eco-efficiency metrics & reporting, Conches-Geneva.
- Liedtke, C.; Baedeker, C. (1999): Wettbewerbsfähigkeit in einer zukunftsfähigen Wirtschaft. Dokumentation eines Workshops. Wuppertal Spezial 14, Wuppertal.
- Liedtke, C.; Rohn, H. (2000): Können KMU zukunftsfähiger Wirtschaften? In: Umweltwirtschaftsforum, 9. Jg., Heft 1, Heidelberg.

- Lutz, U.; Döttinger, K.; Roth, K. (Hrsg.) (2001): Springer LoseblattSystem Betriebliches Umweltmanagement: Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele, 17. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York.
- Meinholz, H. (2000): Betriebliches Umweltmanagement, WEKA-Verlag.
- Münzing, T. (2000): Die Global Reporting Initiative. In: Politische Ökologie, Nr. 67-68, Aktie Grün, Dezember 2000, München.
- Orbach, T. et al. (2001): CARE – Computer Aided Resource Efficiency, (in Vorb.), Wuppertal.
- Orbach, T.; Liedtke, C. (1998): Eco-Management Accounting in Germany. Concepts and practical Implementation. Wuppertal Papers Nr. 88, Wuppertal.
- Richter, E. (Hrsg.) (2000): Ausbildungs- und Schulungsfolien für den betrieblichen Umweltschutz, WEKA-Verlag.
- Rohn, H. (2000): SAFE für den Dialog im Betrieb. In: Unternehmen & Umwelt 2/2000, S. 6-7, Lengerich.
- Rohn, H. (2000): Unternehmen gewinnen nachhaltig Profil. In: NU ADAPT (Hrsg.): Loseblattsammlung Beteiligungskultur, Bonn. (<http://www.beteiligungskultur.de>)
- Rohn, H.; Giesen, J.; Klemisch, H.; Liedtke, C. (1998): Zukunftsfähige Unternehmen (3). Lokal handeln – systemweit denken. Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beteiligungspotentiale von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen, Wuppertal Papers 83, Wuppertal.
- Rohn, H.; Heuer, P.; Klemisch, H.; Traub, G. (2000): Kommunikation fördern – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Praxiserprobte Beispiele innerbetrieblicher (Umwelt-) Kommunikation. Wuppertal Spezial 17, Wuppertal.
- SAMS (Sustainable Agenda Mail Service): Vom Umweltbericht zum Sustainability Report – das Leitbild konkretisieren. Ausgabe 6. Juli 2000. In: <http://www.agenturcafe.de/newsletter/>.
- Statistical Office of the European Communities (EUROSTAT) (1997): „Indicators of Sustainable Development – European Communities“, Luxembourg.
- Steger, U. (Hrsg.) (1998): Effektives Umweltmanagement; Arbeitsprogramm für den betrieblichen Entwicklungsprozess, Berlin.
- SustainAbility / UNEP (1999): The CEO Agenda, Earthprint, London.
- SustainAbility / UNEP (1999): The Internet Reporting Report, Earthprint, London.
- SustainAbility / UNEP (1999): The Social Reporting Report, Earthprint, London.
- United Nations Commission on Sustainable Development (CSD) (1996): „Indicators of Sustainable Development – Framework and Methodologies“, New York.

- United Nations Environment Programme: „Responsible Entrepreneurship“ – Paper prepared of the Sixth Session of the Commission on Sustainable Development Industry Segment, April 21-22, 1998.
- Universität Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Forschungsgruppe betriebliche Umweltpolitik (1998): TIKOM-Matrizen, Kassel.
- v. Weizsäcker, E.U.; Seiler-Hausmann, J.-D. (Hrsg.) (1999): „Ökoeffizienz – Management der Zukunft“, Basel.
- Wruk, H.-P.; Ellringmann, H. (1998): Praxishandbuch Umweltschutz. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Verband der Chemischen Industrie e. V. (Hrsg.) (1998): Responsible Care. Daten der chemischen Industrie zu Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz. Frankfurt
- Weber, J. (2000): Der Nische entwachsen. Trends im ethisch-ökologischen Investment. In: Aktie Grün. Politische Ökologie 67-68. München.

Anhang

Fragebogen: „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“

Fax-Antwort: Ihre Meinung ist uns wichtig!



Fragebogen zu COMPASS_{profil}

„Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“

eingesetzt im Instrument

SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises

Bitte ordnen Sie sich in die Unternehmensstruktur ein und markieren Sie die entsprechende Rubrik (z.B. „Leitungsebene Verwaltung“):

	Leitungsebene	Ausführungsebene
Produktion	▲	●
Verwaltung	△	○

Stand: 20.01.2001

Nummer des Fragebogens: _____

ZIEL DES FRAGEBOGENS: INTERNES UNTERNEHMENSPROFIL

Zukunftsfähigkeit für Ihr Unternehmen bedeutet: Wettbewerb stärken, Ressourcen schonen und sozialen Fortschritt fördern. Das heißt, eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung lebt entscheidend von der kontinuierlichen Verbesserung und Innovation bei ökonomischen, ökologischen, als auch sozialen Fragestellungen. Ausgangspunkt einer innovativen Neuerung ist meist die Idee eines/einer Beschäftigten. Um dieses Potenzial an Know-how und Ideen zu nutzen und eine offene Kommunikation im Unternehmen anzustoßen, sollen mit diesem Fragebogen Einschätzungen und Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten systematisch erfasst und aufgegriffen werden. Ferner dient der Fragebogen dazu, dass Sie Ihr Unternehmen dahingehend bewerten, ob bzw. in welchen Bereichen die Voraussetzung für eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung gegeben ist. Wird der Fragebogen von mehreren oder allen Beschäftigten eines Unternehmens ausgefüllt, so lässt sich ein internes Unternehmensprofil erstellen.

VORGEHEN:

Die Fragen sind so formuliert, dass Ihre Antworten in folgendes Auswertungsraster passen:

Bewertung 	trifft absolut zu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
--	-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------

1- sehr gut	2 - gut	3 - befriedigend
4 - ausreichend*	5 - mangelhaft	6 - ungenügend

* Stand der Technik, gesetzliche Bestimmungen werden eingehalten, Durchschnitt, Branchendurchschnitt

Das Bewertungsraster entspricht dem deutschen Schulnotensystem.

Zu bestimmten Bereichen einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung sind jeweils einige Fragen zusammengefasst. Aus den einzelnen Noten wird für jeden Bereich eine Durchschnittsnote gebildet und in die Graphik auf der letzten Seite eingetragen. Diese Graphik (COMPASSradar¹) stellt dann Ihre Antworten übersichtlich in Form eines „Zukunftsfähigkeits-Radars“ dar, aus dem Stärken und Schwächen abgelesen werden können.

¹ Die COMPASS-Methode wurde in der Arbeitsgruppe Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen entwickelt und gilt als Wegweiser für Unternehmen und Branchen für ein zukunftsorientiertes und zukunftsfähiges Handeln. Vorrangiges Ziel von COMPASS ist es, einzelne Prozesse, Prozessketten, Produkte oder auch Dienstleistungen unter Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte für eine nachhaltige Bedürfnisbefriedigung zu optimieren. Vgl. Kuhndt, M.; Liedtke, C. (1999): Zukunftsfähige Unternehmen (5). Die COMPASS-Methodik – COMPANIES ans Sectors path to Sustainability – Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit. Wuppertal Papers Nr. 97, Wuppertal.

ERGEBNIS:

- Subjektive Bewertung verschiedener Bereiche Ihres Unternehmens
- Ansatzpunkte für Verbesserungspotenziale

WICHTIG IST:

- ☺ Bitte antworten Sie spontan und offen. Ihre ehrliche Meinung ist wichtig!
- ☺ Bitte kreuzen Sie immer eine Note je Frage an.

Die Beantwortung wird etwa 40-50 Minuten dauern.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt!

INHALTSVERZEICHNIS

A	ÖKONOMIE	4
A1.	Organisation und Unternehmensstrategie	4
A2.	Wirtschaftliche Situation / Kosten-Nutzen Aspekte	5
A3.	Innovation und Technik	6
B	ÖKOLOGIE.....	8
B1.	Organisation des Umweltschutzes	8
B2.	Produktionsökologie / Betrieblicher Umweltschutz	9
B3.	Ökologische Produktgestaltung / Produktökologie	10
C	SOZIALES	12
C1.	Qualifizierung.....	12
C2.	Arbeits- und Gesundheitsschutz	14
C3.	Beschäftigung und Arbeitsorganisation	15
D	KOMMUNIKATION.....	17
D1.	Information	17
D2.	Motivation / Kooperation	18
D3.	Beteiligung	19

A Ökonomie

A1. Organisation und Unternehmensstrategie

1. Unser Unternehmen hat eine transparente und klar strukturierte Aufbauorganisation (klare Struktur, klare Zuständigkeit, sinnvolle Bereichstrennung etc.).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

2. Die Ablauforganisation in unserem Unternehmen funktioniert und ist effizient geregelt (Abstimmung der Geschäftsbereiche, Umsetzung von Entscheidungen etc.)

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

3. Das Unternehmen unterstützt mit verschiedenen Aktivitäten die regionalen Strukturen (Kooperation mit politischen Gremien, Unterstützung von sozialen und kulturellen Einrichtungen, Sponsoring etc.).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

4. Die Beschäftigten sind in unserem Unternehmen durch geeignete Gremien/Strukturen beteiligt (z.B. Betriebsrat, Vertrauensleute).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

5. Langfristige Unternehmensziele haben Vorrang vor kurzfristigen Gewinnaussichten.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

6. Die Gewinne werden dazu verwendet, das Bestehen unseres Unternehmens langfristig zu sichern (z.B. durch Investitionen).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch sechs.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 6 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.

A2. Wirtschaftliche Situation / Kosten-Nutzen Aspekte

7. Der Umsatz wurde in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert. Dies kann auch für die mittelfristige Zukunft erwartet werden.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

8. Die Gewinnsituation ist gut. Dies kann auch für die mittelfristige Zukunft erwartet werden.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

9. In der Vergangenheit wurden erfolgreiche Anstrengungen unternommen, die Produktionskosten zu senken.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

10. Das Umweltmanagementsystem trägt dazu bei, dass Einsparpotenziale systematisch umgesetzt werden (z.B. geringere Entsorgungskosten).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

11. Das Umweltmanagementsystem leistet einen positiven Beitrag zur weiteren Unternehmensentwicklung (z.B. Rechtssicherheit, Kundenwünsche).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

12. Die Auslastung unseres Unternehmens / unserer Betriebe ist hoch und wir verfügen über einen hohen Auftragsbestand.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch sechs.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 6 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.

A3. *Innovation und Technik*

13. Unser Unternehmen investiert systematisch in die Forschung und (Weiter-) Entwicklung neuer Produkte.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

14. Unser Unternehmen ist in der Lage, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren (z.B. kurze Entwicklungszeiten).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

15. Die Arbeitsproduktivität liegt (unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße) über dem Durchschnitt der Branche.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

16. In unserem Unternehmen wird in der Produktion auf die „best verfügbare Technik“ (BAT) zurückgegriffen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

17. In Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologien ist unser Unternehmen auf dem neusten Stand (z.B. Vernetzung, Email, Internet, Intranet etc.).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch sechs.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 5 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.



Verbesserungsvorschläge

Welche Verbesserungsvorschläge fallen Ihnen zu den vorausgegangenen Themengebieten

- **Organisation und Unternehmensstrategie**
- **Wirtschaftliche Situation / Kosten-Nutzen Aspekte**
- **Innovation und Technik**

für das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, insgesamt oder auf Ihren persönlichen Arbeitsplatz bezogen ein? Ihre Vorschläge können sowohl technische als auch organisatorische Themen betreffen.

Bitte zögern Sie nicht, Ihre Vorschläge und Anregungen aufzuschreiben, auch wenn Sie sich unsicher sind. Es gibt keine schlechten Vorschläge!

Meine Vorschläge:

B Ökologie

B1. Organisation des Umweltschutzes

18. Umweltschutz ist ein wichtiges Unternehmensziel und deshalb bei uns organisatorisch im obersten Management verankert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

19. Umweltziele werden bei uns konsequent und im vorgegebenen Zeitrahmen umgesetzt (z.B. 5 % Stromeinsparung/Jahr, Qualifizierung der Beschäftigten).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

20. Umweltbetriebsprüfungen (interne Audits) werden regelmäßig durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

21. Die wesentlichen umweltrelevanten Stoff- und Energieströme im Unternehmen werden kontinuierlich erfasst.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

22. Großvorhaben (wie z.B. neue Bauten, Maschinen, Anlagen) werden bei uns regelmäßig im Vorfeld hinsichtlich ihrer Umweltauswirkungen überprüft.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

23. Wenn es um Umweltschutz an meinem Arbeitsplatz geht, weiß ich, wen ich ansprechen muss.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

24. Betriebliche Umweltschutzmaßnahmen stören den reibungslosen Betriebsablauf nicht.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

25. Durch geeignete Gremien und Strukturen ist eine breite Verankerung des betrieblichen Umweltschutzes gewährleistet (z.B. Umweltausschuss, Arbeitskreise, etc.)

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

26. Betriebliche Vertrauensleute / Betriebsrat sind in die Organisation des Umweltschutzes aktiv eingebunden.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch neun.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 9 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.

B2. Produktionsökologie / Betrieblicher Umweltschutz

27. Der Ressourcenverbrauch im Betrieb wird so gering wie nur möglich gehalten (z.B. bei Material, Energie, Wasser, Betriebs- und Hilfsmittel).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

28. In meinem Arbeitsbereich gibt es keine Möglichkeiten mehr, Ressourcen (z.B. Material, Energie, Wasser) einzusparen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

29. Es werden konkrete Maßnahmen zur Verringerung von Emissionen (z.B. Kohlendioxid, Schwefeldioxid, Stickoxide) durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

30. Es werden konkrete Maßnahmen zur Verringerung von Abfall durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

31. Unser Unternehmen schließt Sonderabfälle in der Produktion, soweit es technisch möglich ist, aus.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

32. Unser Unternehmen beachtet, dass das Transportaufkommen für die Herstellung der Vorprodukte und Distribution unserer Produkte möglichst gering gehalten wird.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch sechs.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 6 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.

B3. *Ökologische Produktgestaltung / Produktökologie*

33. Ökologische Kriterien spielen bei der Produktentwicklung/-design in unserem Unternehmen eine wichtige Rolle (z.B. Langlebigkeit der Produkte, hoher Anteil an Recyclingmaterial).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

34. Wir stellen überwiegend Produkte her, die im Vergleich zur Branche, einen geringeren Energie- und Ressourcenverbrauch haben.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

35. Unsere Produkte sind so gestaltet und aufgebaut, dass sie wieder- und weiterverwendet bzw. recycelt werden können (z.B. modularer Aufbau, Mehrwegsysteme).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

36. Ökologische Kriterien werden bei uns im Unternehmen schon bei der Auswahl der Vorprodukte und der Zulieferer berücksichtigt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

37. Wo es sinnvoll und möglich ist, bemühen wir uns um den Einsatz erneuerbarer Rohstoffe.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

38. Für unsere Produkte setzen wir Rohstoffe ein, deren langfristige Verfügbarkeit gesichert ist.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

39. Wir achten darauf, dass das Abfallaufkommen bei der Herstellung unserer Produkte möglichst gering gehalten wird.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

40. Wir achten darauf, dass der Material- und Energieeinsatz für die Herstellung unserer Produkte möglichst gering gehalten wird.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

41. Wir achten darauf, dass der Material- und Energieeinsatz während des Gebrauchs und des Recyclings unserer Produkte möglichst gering gehalten wird.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

42. Die Anzahl unterschiedlicher Werkstoffe (Zutaten, Inhaltsstoffe) unserer Produkte halten wir bewusst gering.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch zehn.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 10 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.



Verbesserungsvorschläge

Welche Verbesserungsvorschläge fallen Ihnen zu den vorausgegangenen Themengebieten

- **Organisation des Umweltschutzes**
- **Produktionsökologie / Betrieblicher Umweltschutz**
- **Ökologische Produktgestaltung / Produktökologie**

für das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, insgesamt oder auf Ihren persönlichen Arbeitsplatz bezogen ein? Ihre Vorschläge können sowohl technische als auch organisatorische Themen betreffen.

Bitte zögern Sie nicht, Ihre Vorschläge und Anregungen aufzuschreiben, auch wenn Sie sich unsicher sind. Es gibt keine schlechten Vorschläge!

Meine Vorschläge:

C Soziales

C1. Qualifizierung

43. Ich fühle mich für die an mich gestellten Anforderungen an meinem Arbeitsplatz ausreichend qualifiziert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

44. Die Geschäftsleitung fördert die Weiterbildung der Beschäftigten.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

45. Das Qualifizierungsangebot zu umweltbezogenen Themen ist in unserem Unternehmen gut.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

46. Unterweisungen zum richtigen Umgang mit Gefahrstoffen und anderen Arbeitsmitteln werden regelmäßig mit allen Beschäftigten durchgeführt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

47. Ich habe an einer Qualifizierung teilgenommen, bei der mir verständlich erklärt wurde wie der Umweltschutz in unserem Unternehmen abläuft.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

48. Alle Beschäftigte wissen, was sie bei einer Betriebsstörung zu tun haben.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

49. Mir wurde verständlich erklärt, wie ich Verbesserungsvorschläge in unserem Unternehmen einbringen kann (z.B. im Umweltschutz).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

50. Qualifizierung findet bei uns im Unternehmen nicht wie im Schulunterricht statt („Wenn alles schläft und einer spricht, dann nennt der Lehrer's Unterricht“).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

51. Wenn ich Qualifizierungsbedarf anmelde, wird dieser ernst genommen und geprüft.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch neun.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 9 = \square$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.



Verbesserungsvorschläge

Welche **Qualifizierungsbedarfe** und **Qualifizierungswünsche** sehen Sie für ihr Unternehmen insgesamt und auf Ihren eigenen Arbeitsplatz bezogen? Ihre Vorschläge können sowohl technische als auch organisatorische Themen betreffen.

Bitte zögern Sie nicht, Ihre Vorschläge und Anregungen aufzuschreiben, auch wenn Sie sich unsicher sind. Es gibt keine schlechten Vorschläge!

Meine Vorschläge:

C2. Arbeits- und Gesundheitsschutz

52. Gesundheits- und Arbeitsschutz spielen in unserem Unternehmen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus eine wichtige Rolle.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

53. In unserem Unternehmen werden gesundheitsschädliche Substanzen (z.B. toxische Stoffe) soweit als möglich vermieden und nur in einem für die Produktion absolut unvermeidbarem Umfang verarbeitet.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

54. In unserem Unternehmen nehmen alle Beschäftigten an regelmäßigen Gesundheitschecks teil.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

55. In unserem Unternehmen werden Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt (Gesundheitszirkel, Rückenschulen etc.).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

56. Arbeitsunfälle und Betriebsstörungen konnten in den letzten Jahren ständig reduziert bzw. auf einem niedrigen Niveau gehalten werden.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

57. Die betrieblichen Fehlzeiten liegen in unserem Unternehmen unterhalb des Branchendurchschnitts.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

58. Das Unternehmen nimmt seine Verantwortung gegenüber den Beschäftigten, Anwohnerinnen und Anwohnern sowie Konsumentinnen und Konsumenten wahr. Das Produkt enthält und emittiert keine gesundheitsschädlichen Substanzen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

59. Das Unternehmen achtet darauf, dass alle Unternehmen der Produktlinie (vom Rohstoffabbau bis zur Entsorgung) Gesundheits- und Sozialstandards einhalten (einschließlich Verzicht von Kinderarbeit bei Produktion im Ausland).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch acht.

__ + __ + __ + __ + __ + __ + __ + __ = __ : 8 =

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.

C3. Beschäftigung und Arbeitsorganisation

60. Es besteht Vertrauen in die zügige Umsetzung (Effizienz) von Entscheidungsprozessen der Leitungsebene.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

61. Es kam in den letzten Jahren nicht zu betriebsbedingten Kündigungen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

62. In unserem Unternehmen werden moderne Arbeitsorganisationsformen praktiziert (wie z.B. Gruppenarbeit, Teamarbeit, Jobrotation).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

63. Die Unternehmensstrategie ist so ausgerichtet, dass die Beschäftigung langfristig gesichert ist.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

64. Unser Unternehmen engagiert sich für die Erhaltung und Schaffung von Ausbildungsplätzen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

65. Für die Beschäftigten besteht unabhängig von Alter, Geschlecht und Nationalität Chancengleichheit (bezügl. Weiterbildung, Anteil in Führungspositionen, flexible Arbeitszeitmodelle etc.).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch sechs.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 6 = \square$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.



Verbesserungsvorschläge

Welche Verbesserungsvorschläge fallen Ihnen zu den vorausgegangenen Themengebieten

- **Arbeits- und Gesundheitsschutz**
- **Beschäftigung und Arbeitsorganisation**

für das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, insgesamt oder auf Ihren persönlichen Arbeitsplatz bezogen ein? Ihre Vorschläge können sowohl technische als auch organisatorische Themen betreffen.

Bitte zögern Sie nicht, Ihre Vorschläge und Anregungen aufzuschreiben, auch wenn Sie sich unsicher sind. Es gibt keine schlechten Vorschläge!

Meine Vorschläge:

D Kommunikation

D1. Information

66. Alle Beschäftigten werden regelmäßig und systematisch über Unternehmensziele und -strategien informiert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

67. Informationen an die Beschäftigten sind so aufbereitet, dass sie jeder verstehen kann.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

68. Ich werde gut darüber informiert, was in Sachen Umweltschutz in unserem Unternehmen läuft.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

69. Über Umweltschutzanforderungen an meinem Arbeitsplatz werde ich regelmäßig und gut informiert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

70. Mir sind wichtige Umweltdaten im Unternehmen zugänglich.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

71. Ich bemühe mich selbst aktiv, wichtige Informationen, die meinen Betrieb und meinen Arbeitsplatz betreffen, zu bekommen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

72. Die Umwelterklärung unseres Unternehmens habe ich gelesen und mir sind die Inhalte bekannt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

73. Die Umweltpolitik und Umweltziele unseres Unternehmens sind mir bekannt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

74. Das Unternehmen hat eine offene Informationspolitik gegenüber Kundinnen und Kunden, Betriebsrat etc. (z.B. durch Geschäftsbericht, Umweltbericht, Sozialbericht).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch neun.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 9 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.

D2. Motivation / Kooperation

75. Meine eigene Motivation, im Umweltschutz etwas zu tun, ist groß.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

76. Die Motivation der Geschäftsführung in Sachen Umweltschutz ist groß.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

77. Die Motivation aller Beschäftigten im Umweltschutz ist groß.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

78. Bei Diskussions- und Entscheidungsprozessen besteht in unserem Unternehmen Offenheit.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

79. Der Umgang miteinander ist von Vertrauen und Respekt gekennzeichnet.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

80. Konflikte werden offen ausgetragen und nicht auf „die lange Bank“ geschoben.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

81. Es besteht Vertrauen in die Effektivität der Entscheidungen von Vorgesetzten und Firmenleitung.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

82. Unser Unternehmen sucht den Kontakt zu den Anwohnerinnen und Anwohnern, reagiert umgehend auf Anfragen und Beschwerden und geht auf diese offen und ehrlich ein.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

83. Zwischen unserem Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen findet ein offener Dialog statt (z.B. Wissenschaft, Gewerkschaften, Umweltverbände).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

84. Das Unternehmen kooperiert offen mit zuliefernden und abnehmenden Firmen sowie Konsumentinnen und Konsumenten, um eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung zu fördern.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch zehn.

__ + __ + __ + __ + __ + __ + __ + __ + __ + __ + __ = __ : 10 =

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.

D3. Beteiligung

85. Alle Beschäftigten werden aktiv an der Ausgestaltung neuer Unternehmensziele und Maßnahmen beteiligt und haben eigene Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. im Bereich des Umweltschutzes).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

86. Wenn es um Veränderungen an meinem Arbeitsplatz geht, werde ich aktiv daran beteiligt (z.B. Umweltschutzmaßnahmen).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

87. Ich habe gute Möglichkeiten, mich an Diskussionsrunden/Arbeitskreisen (z.B. zum Umweltschutz) zu beteiligen.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

88. Im Bezug auf den betrieblichen Umweltschutz verhalte ich mich vorbildlich und engagiere mich persönlich dafür.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

89. In unserem Unternehmen werden viele Verbesserungsvorschläge (z.B. im Umweltschutz) eingereicht / geäußert.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

90. Ich selbst nutze regelmäßig/aktiv die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzureichen / zu äußern.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

91. Verbesserungsvorschläge werden in unserem Unternehmen mit Geld- oder Sachwerten belohnt.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

92. Ideen und Initiativen von Beschäftigten werden lobend erwähnt (z.B. am Schwarzen Brett).

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

93. Umweltschutz ist nicht nur Sache der Geschäftsleitung und des/der Umweltbeauftragten, sondern Aufgabe aller Beschäftigten.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

- Maßnahmen und Projekte werden in Teamarbeit mit allen für die Aufgabenstellung wichtigen Beschäftigten erarbeitet.

Bewertung  trifft absolut zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

Auswertung: Addieren Sie nun die Zahlen aus Ihrer Bewertung der oben aufgeführten Fragen und teilen das Ergebnis durch zehn.

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad} : 10 = \boxed{\quad}$$

⇒ Das Ergebnis tragen Sie bitte auf der letzten Seite in den COMPASS Radar ein.



Verbesserungsvorschläge

Schlusspurt!

Nachdem Sie nun den letzten Fragenteil „abgearbeitet“ haben, möchten wir abschließend noch folgendes von Ihnen wissen:

Welche Verbesserungsvorschläge fallen Ihnen zu den vorausgegangenen Themengebieten

- **Information**
- **Motivation / Kooperation**
- **Beteiligung**

für ihr Unternehmen insgesamt oder auf Ihren persönlichen Arbeitsplatz bezogen ein? Ihre Vorschläge können sowohl technische als auch organisatorische Themen betreffen.

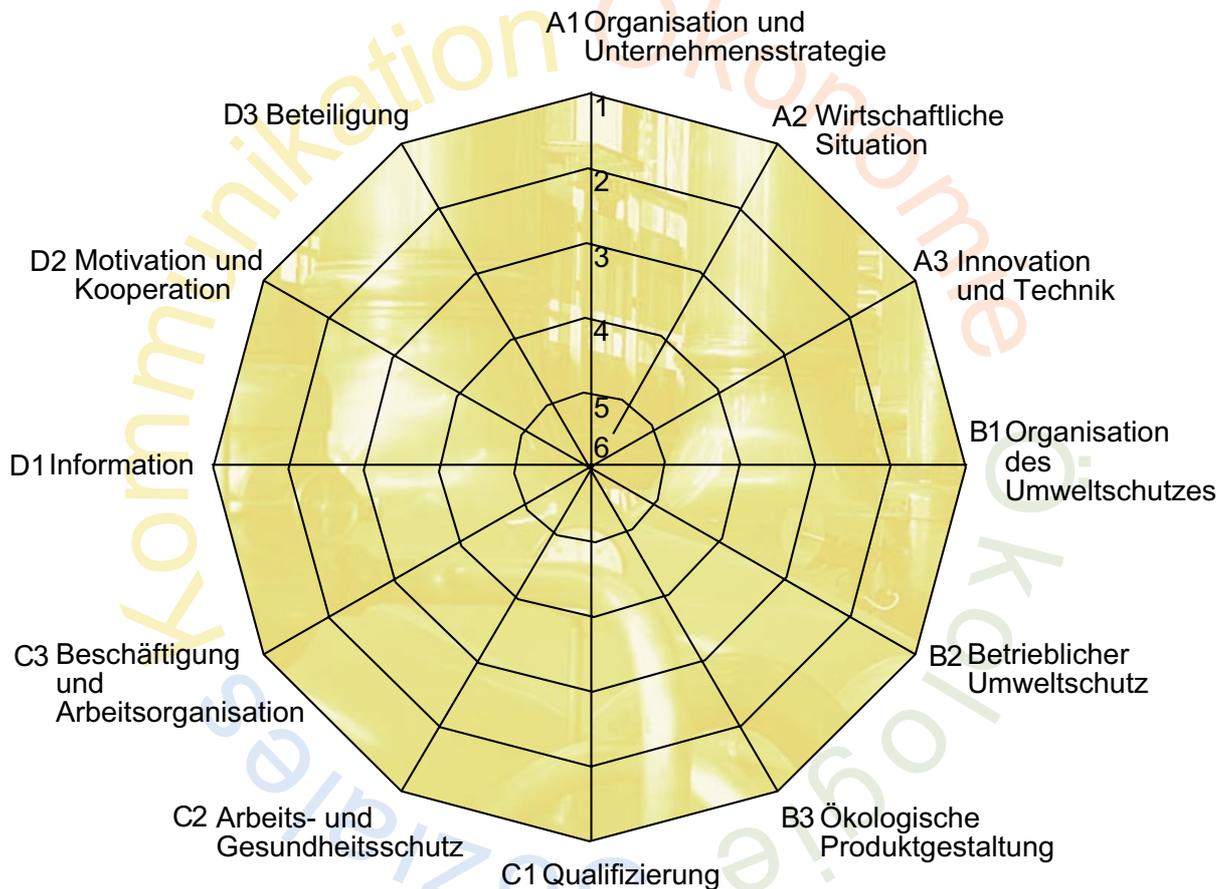
Bitte zögern Sie nicht Ihre Vorschläge und Anregungen aufzuschreiben, auch wenn Sie sich unsicher sind. Es gibt keine schlechten Vorschläge!

Meine Vorschläge:

VIELEN DANK !!!

COMPASS radar

Unternehmensprofil



Legende:

Ökonomie	1 = sehr gut
Ökologie	2 = gut
Soziales	3 = befriedigend
Kommunikation	4 = ausreichend
	5 = mangelhaft
	6 = ungenügend

