

## SAFE – ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung

Juni 2005 | Carolin Baedeker, Stefan Meier, Holger Rohn



Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung  
in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft

## SAFE – ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung

### SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises

#### Unternehmensprofil



#### Wie läuft SAFE ab?

SAFE umfasst sechs zentrale Phasen, die schrittweise durchlaufen werden:

- 1 Bildung des SAFE-Teams** im Unternehmen, bestehend aus etwa 6 - 20 Beschäftigten aller Hierarchieebenen und Arbeitsbereiche.
- 2 Status-quo-Analyse:** Zur Ermittlung der aktuellen Unternehmenssituation füllen die Mitglieder des SAFE-Teams jeweils einen Fragebogen aus.
- 3 Auswertung des Fragebogens:** Beteiligte aus dem SAFE-Team übernehmen die Auswertung und die Vorbereitung der Präsentation.
- 4 Auf dem Zukunfts-Workshop** diskutiert das SAFE-Team die Ergebnisse anhand eines Unternehmensprofils unter Angabe von Stärken- und Verbesserungspotenzialen. Verbesserungsvorschläge werden gesammelt, prioritäre Handlungsfelder und Verbesserungsmaßnahmen werden mit Zeitplan und Verantwortlichkeit festgelegt.
- 5 Durchführung** der beschlossenen Maßnahmen.
- 6 Überprüfung** der durchgeführten Maßnahmen, z.B. im Rahmen eines Controllingworkshops.

Mit der betrieblichen Anwendung des Instruments SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises) wurden im Rahmen der Entwicklungspartner-schaft kompakt Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft angestoßen und damit ein Beitrag zur Förderung der Anpassungsfähigkeit von Beschäftigten und Unternehmen an den strukturellen Wandel in der Ernährungswirtschaft in Nordrhein-Westfalen geleistet.

#### Innovationsfähigkeit von KMU...

Über 80 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind KMU. Ihnen wird eine große Innovationsfähigkeit zugeschrieben. Sie verfügen über eine hohe Reaktionsfähigkeit gegenüber Markt- und Kundenanforderungen und können Ideen schnell umsetzen. Begünstigend wirken sich hier die raschen Entscheidungswege, eine ausgeprägte Kunden- und Dienstleistungsorientierung, flache Hierarchien, direkte Kommunikationswege und die direkte Beteiligung des Unternehmers bzw. der Unternehmerin an der Planung und Umsetzung des Innovationsprozesses aus. Andererseits leiden KMU in der Regel unter Ressourcenknappheit, insbesondere in Bezug auf Personal und Finanzen, die den betrieblichen Innovationsvorhaben Grenzen setzen. Innovationen hängen häufig von einer oder wenigen Personen ab, die diese zusätzlich zum Tagesgeschäft erarbeiten und umsetzen. Entsprechend wenig Zeit bleibt für die systematische Analyse und die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen. Dies geht oft mit einer fehlenden strategischen Ausrichtung in der Unternehmensführung von KMU einher: Da häufig keine Zeit ist, vom Tagesgeschäft Abstand zu nehmen, um eine Vision zu entwickeln und darauf aufbauend eine Unternehmensstrategie auszurichten und Ziele abzuleiten, bleibt es dann bei untereinander unverbundenen Lösungen für einzelne Problembereiche. Auf der Strecke bleiben oftmals zukunftsgerichtete und damit zukunftsichernde nachhaltige Maßnahmen.

#### ... im Kontext von SAFE

SAFE greift die oben genannten Stärken von KMU auf und verbindet diese mit Lösungsansätzen für betriebliche Problembereiche. Die Umsetzung erfolgt in einem übersichtlichen und effizienten Verfahren und einem zeitlich überschaubaren Zeitraum. Das Erfahrungs- und Expertenwissen der einzelnen Mitarbeiter/-innen wird zusammengeführt, kollektive Lernprozesse angestoßen und die betriebliche Innovationskraft von KMU auf eine breitere Basis gestellt.

#### Das Instrument SAFE

Das Instrument SAFE wurde vom Wuppertal Institut und der Trifolium – Beratungsgesellschaft als dialogisches Instrument für Unternehmen entwickelt, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu stärken. Bei SAFE werden die Beschäftigten als betriebliche Experten und Expertinnen aktiv in Veränderungsprozesse einbezogen. Beschäftigte ermitteln im Unternehmen in zehn Unternehmensbereichen die für sie relevanten ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte ihrer Unternehmensentwicklung, erstellen Unternehmensprofile und leiten daraus Verbesserungspotenziale ab, setzen geeignete Maßnahmen um und führen eine Erfolgskontrolle durch. Durch die Anwendung von SAFE lassen sich im Unternehmen Kosten und Ressourceneinsatz reduzieren (Material, Energie, Wasser), Prozesse optimieren (z. B. Arbeitsabläufe) und soziale Innovationen anstoßen (z. B. Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation). Angestrebt wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der Unternehmen die Möglichkeit verschafft, sich in Richtung eines lernenden, zukunftsfähigen Unternehmens zu entwickeln.

Um SAFE auf die Besonderheiten von KMU der Ernährungswirtschaft anzupassen, wurden Branchenanalysen durchgeführt und die Ergebnisse in den SAFE-Fragebogen integriert. Zusätzlich wurde ein SAFE-Fragebogen für Kleinunternehmen mit weniger als zehn Unternehmen entwickelt.

Das SAFE-Team von Frischkeim Naturkost bei der Maßnahmenplanung



## SAFE im Unternehmen Frischkeim Naturkost GmbH

### Das Unternehmen

Frischkeim Naturkost GmbH mit Sitz in Hückeswagen beschäftigt sieben Angestellte und 15 Aushilfskräfte. Das Unternehmen produziert und vertreibt im gesamten Bundesgebiet verschiedene Sprossenarten und ist als Großhändler für Sojaprodukte tätig.

### Der SAFE-Prozess

Ende April 2004 begann der SAFE-Prozess bei Frischkeim, „um betriebliche Abläufe zu optimieren, die Teamarbeit zu fördern und den Ressourcenverbrauch zu reduzieren“, so Geschäftsführer Daniel Marsch. Als ein wichtiger Faktor hierfür sollten im Rahmen eines innovativen Prozesses die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv einbezogen werden. Das SAFE-Team bestand aus der Geschäftsführung und sieben weiteren Beschäftigten. Im Rahmen der Status-quo-Analyse haben die Beschäftigten zehn Unternehmensbereiche anhand eines Fragebogens bewertet und ihr Unternehmens- und Stärken-Schwächenprofil erstellt. Auf dieser Grundlage wurden gemeinsam unterschiedliche Verbesserungsvorschläge diskutiert. Im nächsten Schritt erarbeitete das SAFE-Team Maßnahmen, wie die Stärken ausgebaut und die Schwächen beseitigt werden können. Insgesamt wurden 21 Verbesserungsmaßnahmen mit Schwerpunkten in den Bereichen *Risikomanagement*, *Arbeitsbelastungen*, *Ablauforganisation* und *interne Kooperation* beschlossen.

Für jede Maßnahme waren ein bis drei Beschäftigte zuständig. Bei der Umsetzung waren neben den Geschäftsführern alle Beschäftigten eigenständig beteiligt.

### Die Ergebnisse

Zum Ende des Prozesses wurde im Rahmen eines Controllingworkshops die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen überprüft. Hier konnten in allen Maßnahmebereichen Erfolge festgestellt werden:

- Im Bereich des *Risikomanagements* konnte durch die Entwicklung eines Kontrollsystems für Rückstellproben die Rechtssicherheit erhöht werden. Gleichzeitig konnte neues Know-how über die Aufzucht einzelner Saatsorten gewonnen werden.
- Zur Reduktion der *Arbeitsbelastungen* wurde eine Rückenschulung durchgeführt und die Lärmbelastung durch bauliche Maßnahmen abgebaut.
- Durch Standardisierung und Dokumentation von *Arbeitsabläufen* kam es zu einer Fehlerreduzierung in der Produktion, die zu deutlichen Zeit- und Kosteneinsparungen führten. Positiver Nebeneffekt dieser Maßnahme ist, dass auf Grund der Dokumentation der Arbeitsabläufe die Einweisung neuer Beschäftigter in die Sprossenzucht in Zukunft leichter fällt.
- Darüber hinaus wurden Beschäftigte im Rahmen eines vom Wuppertal Instituts moderierten Workshops zu dem Thema *betriebliche Kooperation* qualifiziert.

Frischkeim hat aufgrund der Erfolge für das Unternehmen und der motivierten Mitarbeit der Beschäftigten beschlossen, einen zweiten SAFE-Prozess durchzuführen. Hier wurden

- die *Marketingstrategie* ausgebaut und stärker auf spezielle Kundengruppen ausgerichtet,
- die *Dokumentation der Ansatzberechnung* für Sprossensaaten optimiert und
- die *Weisungsbefugnisse* der leitenden Angestellten festgelegt.

Eine breite Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an Innovationsprozessen war zunächst neu bei Frischkeim. Die Erweiterung des Handlungs- und Verantwortungsspielraums hat sich aber insgesamt als sehr positiv herausgestellt. Um die neue Arbeitsweise im Unternehmen fest zu verankern hat Frischkeim beschlossen, sich in regelmäßigen Abständen im SAFE-Team weiter zu treffen und an Verbesserungsprozessen zu arbeiten.

Informationen über Frischkeim finden Sie im Internet unter: [www.frischkeim.de](http://www.frischkeim.de)



Das SAFE-Team vom Cronenberger Backhaus

## SAFE im Cronenberger Backhaus

### Das Unternehmen

Das Cronenberger Backhaus – Bäckerei von den Steinen und Polick GmbH & Co. KG ist eine Wuppertaler Familienbäckerei mit 80-jähriger Tradition. Im Rahmen der traditionellen, handwerklichen Herstellung von Back- und Konditoreiwaren werden nur hochwertige Zutaten und Mehl aus kontrolliertem Anbau verwendet. Das Unternehmen beschäftigt 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verfügt über zehn Filialen im Großraum Wuppertal.

### Der SAFE-Prozess

Mit der Umsetzung von SAFE verspricht sich das Cronenberger Backhaus, das Wissen der Beschäftigten aus Produktion und Verkauf zusammenführen und zur Optimierung betrieblicher Abläufe zu nutzen. Hierdurch soll die Innovationskraft langfristig gestärkt und mehr Verantwortung auf die Beschäftigten übertragen werden, um im sich verändernden Wettbewerb zukünftig bestehen zu können. Der SAFE-Prozess im Cronenberger Backhaus umfasste den Zeitraum von Oktober 2004 bis Juni 2005. In der ersten SAFE-Umsetzungsphase ist das SAFE-Team gebildet worden. Es besteht aus insgesamt 14 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus den Bereichen Geschäftsführung, Produktion, Transport, Verkauf und Verwaltung. In einem zweiten Schritt haben die Mitglieder des SAFE-Teams ihr Unternehmen im Rahmen einer Status-quo-Analyse anhand von Fragebögen bewertet.

Nach der Auswertung der Fragebögen hat ein Zukunftsworkshop stattgefunden, auf dem ein Unternehmensprofil vorgestellt, die Ergebnisse der Befragung diskutiert und in einem Stärken-Schwächenprofil visualisiert wurden. Das Stärken-Schwächenprofil hat die Grundlage für die Maßnahmenplanung gebildet. Hier sind 12 Maßnahmen in den Bereichen *neue Produkte*, *Kundenorientierung*, *Sauberkeit und Hygiene* und *Internetauftritt* des Unternehmens beschlossen worden. Die Umsetzung erfolgte in vier Arbeitsgruppen, die sich hierarchieübergreifend zusammensetzten.

### Die Ergebnisse

Vier Monate nach dem Zukunftsworkshop haben die Arbeitsgruppen im Rahmen eines Controllingworkshops über den Stand der Maßnahmenumsetzung berichtet:

- Im Bereich *neue Produkte* konnte ein Einführungskonzept für neue Produkte und ein betriebliches Vorschlagswesen im Hinblick auf die Entwicklung neuer Produkte entwickelt werden.
- Die Arbeitsgruppe *Kundenorientierung* hat mit Unterstützung der Experten des Wuppertal Instituts einen Fragebogen zur Kundenbefragung entwickelt, die Befragung durchgeführt und die Ergebnisse ausgewertet. Hier konnten neue Informationen im Hinblick auf Kundenwünsche erschlossen und umgesetzt werden.
- Die Gruppe *Sauberkeit und Hygiene* hat einige technische

Veränderungen in den Filialen vorgenommen. So wurden beispielsweise Backofendichtungen in den Filialen ausgetauscht, wodurch neben der Energieeffizienz auch die Backqualität der Brötchen erhöht werden konnte.

- Schließlich hat die Arbeitsgruppe *Internet* Vorschläge für eine interaktivere Internetpräsenz des Unternehmens erstellt.

Insgesamt war die hierarchieübergreifende Arbeitsweise im SAFE-Team neu für das Unternehmen. Die Geschäftsführung machte die neue Erfahrung, dass Beschäftigte ihr Expertenwissen in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen und Verantwortung für Themenbereiche übernehmen, die sonst nicht in deren Tätigkeitsbereich fallen. Die Beschäftigten lernten, ihre Ideen in Innovationsprozesse einzubringen, Verbesserungsmaßnahmen im Team selbstverantwortlich zu übernehmen und die Ergebnisse zu präsentieren. Das „Wir-Gefühl“ im Unternehmen wurde durch den SAFE-Prozess gestärkt und die innerbetriebliche Zusammenarbeit verbessert. Von der Arbeitsweise des SAFE-Teams angetan, plant das Unternehmen, im SAFE-Team auch nach Projektende an betrieblichen Verbesserungsmaßnahmen zu arbeiten.

Informationen über das Cronenberger Backhaus finden Sie im Internet unter:

[www.cronenbergerbackhaus.de](http://www.cronenbergerbackhaus.de)

Das SAFE-Team von Lembas bei der Maßnahmenplanung



## SAFE in der Lembas Vollkornbäckerei GmbH

### Das Unternehmen

Die Lembas Vollkornbäckerei wurde 1982 in Wuppertal gegründet und verarbeitet frisch gemahlene Vollkorngetreide aus kontrolliert biologischem Anbau. Die Rohstoffe bezieht das Unternehmen überwiegend von regionalen Bauern der Umgebung. Neben Brot, Brötchen und Teilchen produziert das Unternehmen Knäckebrot. Die Produkte werden in den drei Wuppertaler Ladenlokalen, umliegenden Reformhäusern, auf Märkten und anderen Bioläden im Bergischen Land vertrieben. Zurzeit beschäftigt das Unternehmen 20 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

### Der SAFE-Prozess

Das Unternehmen hat sich für das Instrument SAFE entschieden, um „gemeinsam mit Beschäftigten aus allen Unternehmensbereichen an betrieblichen Problemstellungen zu arbeiten und die Verantwortung für betriebliche Aufgaben stärker auf mehrere Beschäftigte zu verteilen“, so Geschäftsführer Bernard Sandrock. Vor diesem Hintergrund war schnell klar, dass möglichst viele Beschäftigte aus allen Unternehmensbereichen beteiligt werden sollten. So haben insgesamt zehn Beschäftigte aus den Bereichen Produktion, Verkauf, Transport und Geschäftsführung der Bäckerei Lembas im Zeitraum von September 2004 bis Juni 2005 an der Umsetzung von SAFE mitgewirkt. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der fragebogengestützten Status-quo-Analyse haben Mitglieder des SAFE-Teams das Stärken-Schwächenprofil ihres Unternehmens erstellt und diskutiert. Anschließend ist eine

Maßnahmenplanung mit festgelegten Verantwortlichkeiten und Zeitkorridoren aufgestellt worden. Insgesamt sind zehn Maßnahmen in den Bereichen *Marketing*, *Qualität der Produkte* und *Hygiene und Sauberkeit* beschlossen worden.

### Die Ergebnisse

In einem zeitlichen Abstand von vier Monaten hat ein Controllingworkshop stattgefunden, auf dem die Ergebnisse präsentiert wurden:

- Im Bereich *Qualität der Produkte* ging es um den Umgang mit Qualitätsschwankungen auf Grund von Arbeitsverdichtungen in der Produktion. Hier konnte durch eine Reorganisation des Backplans und der Einstellung einer Teilzeitbäckerin Abhilfe geschaffen und Qualitätsschwankungen behoben werden.
- Die Arbeitsgruppe *Sauberkeit und Hygiene* hat das bestehende HACCP-Hygienekonzept überarbeitet, Verantwortlichkeiten festgelegt und das Hygienekonzept erfolgreich umgesetzt.
- Im Bereich *Marketing* wurde eine Unternehmensbroschüre erstellt, die die Kunden über das Selbstverständnis und das sozial-ökologische Engagement des Unternehmens, die Bioprodukte und die Produktionsweise informiert. Zudem wurden kundenfreundlichere Produktnamen eingeführt, die Preisschilder neu gestaltet und mit Angaben zu den Inhaltsstoffen und dem Biosiegel versehen. Abgerundet wurden die Maßnahmen im Bereich *Marketing* durch die Veröffentlichung eines Interviews in einer regionalen

Zeitung, in dem das Besondere an der Bäckerei Lembas herausgestellt wurde. Insgesamt haben die drei aufeinander abgestimmten Maßnahmen eine verkaufsfördernde Wirkung entfaltet und zu einer positiven Umsatzentwicklung geführt. Stammkunden fühlen sich in ihrem Kaufverhalten bestätigt und Neukunden konnten überzeugt werden.

Auf Grund der positiven Erfahrungen bei der Durchführung der Maßnahmen hat sich das Unternehmen zu einer Fortführung von SAFE entschieden. Es wurde im Januar 2005 eine weitere Maßnahmenplanung zu dem Themenbereich *interne Kommunikation von Informationen* durchgeführt. Hier ging es darum,

- *Informationswege und Bestellvorgänge* zu optimieren. Indem auftretende Fehler bei Bestellvorgängen gesammelt, systematisiert und analysiert wurden, konnten betriebliche Verfahren zur Optimierung der Bestellungen gefunden werden.
- Um die Teamarbeit zu verbessern, hat ein moderierter Workshop zum Thema *innerbetriebliche Kooperation* stattgefunden.

Insgesamt wurde das Unternehmen darin bestärkt, Verbesserungsmaßnahmen in Zukunft im SAFE-Team anzugehen.

Informationen über die Lembas Vollkornbäckerei GmbH finden Sie im Internet unter:  
[www.lembas.info.de](http://www.lembas.info.de)



Das SAFE-Team der Bäckerei Steinbrink

## SAFE in der Bäckerei Steinbrink GmbH

### Das Unternehmen

Die Bäckerei Steinbrink ist ein Wuppertaler Familienunternehmen in der dritten Generation und produziert mit modernster Technik hochwertige Back- und Konditoreiwaren. Das Unternehmen ist seit den 90er Jahren beständig gewachsen und hat 33 Filialen in den Städten Wuppertal, Remscheid, Radevormwald und Hilden. Insgesamt arbeiten 180 Beschäftigte im Unternehmen.

### Der SAFE-Prozess

Vor dem Hintergrund des starken Unternehmenswachstums in den letzten Jahren bestand die Motivation zur Umsetzung von SAFE in der Bäckerei Steinbrink darin, „etwas für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu tun, deren Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen und ihre Ideen im Hinblick auf betriebliche Verbesserungsprozesse zu nutzen“, so Firmeninhaber Wolfgang Steinbrink. Im November 2004 wurde ein hierarchieübergreifendes SAFE-Team mit 16 Mitgliedern aus den Bereichen Geschäftsführung, Verwaltung, Verkauf und Produktion gebildet. Diese haben eine Status-quo-Analyse durchgeführt und ihr Unternehmen anhand eines Fragebogens bewertet. Nach der Auswertung der Fragebögen hat ein Zukunftsworkshop stattgefunden, auf dem ein Unternehmensprofil vorgestellt, die Ergebnisse der Befragung diskutiert und in einem Stärken-Schwächenprofil visualisiert wurden. Auf der Grundlage des Stärken-Schwächen-

profils hat das SAFE-Team eine Maßnahmenplanung zu den Themenschwerpunkten *Marketing, Ablauforganisation, Kommunikation von Informationen, Mitarbeiterführung und Motivation* entwickelt. Zur Umsetzung der Maßnahmen wurden vier Arbeitsgruppen gebildet, die sich hierarchie- und bereichsübergreifend zusammensetzten.

### Die Ergebnisse

Im April 2005 stellten die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse im Rahmen eines Controllingworkshops vor:

- Die Arbeitsgruppe *Marketing* hat Ideen für Werbeaktionen gesammelt und ein Verfahren zu deren Umsetzung entwickelt.
- Zur Verbesserung der *Ablauforganisation* wurde ein Organigramm erstellt und gegenüber den Beschäftigten kommuniziert. Hierdurch wurde eine größere Transparenz im Hinblick auf Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse geschaffen. Ebenso wurden Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten gesammelt und umgesetzt. So konnte durch die Umrüstung von Maschinen die Produktivität erhöht werden.
- Im Bereich *Mitarbeiterführung und Motivation* sind regelmäßige Filialeiterbesprechungen eingeführt worden. Dort wurde zudem eine Jahresplanung erstellt. Im Zuge der Jahresplanung sind Verkaufsschulungen organisiert und durchgeführt worden. Gleichzeitig haben Moderationstrainings für

Führungskräfte stattgefunden. Diese Qualifizierungsmaßnahmen haben dazu beigetragen, dass die Anerkennung der Verkäuferinnen im Unternehmen gestiegen ist und die Position der Führungskräfte gestärkt wurde.

- Im Maßnahmenfeld *Kommunikation von Informationen* hat die Arbeitsgruppe die Informationskette schriftlich dokumentiert und an die Beschäftigten verteilt, Postfächer für die Beschäftigten eingerichtet und die Hausbriefe umgestaltet. Durch diese Maßnahmen konnte der Informationsfluss im Unternehmen optimiert werden. Die Produktionsplanung funktioniert besser und wichtige interne Informationen sind schneller im Unternehmen bekannt.

Insgesamt ist die Geschäftsführung durch den SAFE-Prozess von der Idee einer stärkeren Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Veränderungsprozesse überzeugt. Die Beschäftigten brachten sich aktiv ein, erwarben Qualifikationen und erfuhren Wertschätzung für ihre Arbeit. Auch in Zukunft sollen die Beschäftigten in die Unternehmensentwicklung einbezogen werden.

Informationen über die Bäckerei Steinbrink GmbH finden Sie im Internet unter:

[www.baeckerei-steinbrink.de](http://www.baeckerei-steinbrink.de)

Geschäftsführer Ulf Jaspert bei der Maßnahmenplanung



## SAFE im Unternehmen Fritz Jaspert KG Waffelfabrik

### Das Unternehmen

Die Fritz Jaspert Waffelfabrik wurde im Jahre 1913 im westfälischen Hamm gegründet. Das Sortiment des Unternehmens umfasst gedrehte Waffeltüten, gepresste Waffelhörnchen, Waffelbecher und -schalen, sowie Flach-, Rund- und Zugabewaffeln in verschiedenen Ausführungen und Qualitäten, die im europäischen Raum vertrieben werden. Das in der dritten Generation geführte Familienunternehmen beschäftigt rund 90 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in der Hochsaison in drei Schichten arbeiten.

### Der SAFE-Prozess

Von der Umsetzung von SAFE versprach sich die Geschäftsführung der Fritz Jaspert Waffelfabrik, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als betriebliche Experten in Verbesserungsprozesse einzubeziehen und Erfahrungen mit einer hierarchie- und bereichsübergreifenden Arbeitsweise zu sammeln. Im November 2004 ist ein SAFE-Team gebildet worden, das aus 12 Beschäftigten aus Verwaltung, Produktion, Instandhaltung und den beiden Geschäftsführern bestand. Im Dezember wurde das Unternehmen vom SAFE-Team anhand eines Fragebogens in zehn Unternehmensbereichen bewertet und die Auswertung vorgenommen. Das Unternehmensprofil sowie das Stärken-Schwächenprofil des Unternehmens wurden während des anschließenden Zukunftworkshops präsentiert und diskutiert. In einem nächsten Schritt wurden prioritäre Handlungsfelder bestimmt. Hier war allen Beteiligten schnell klar, dass im

Rahmen der Maßnahmenplanung schwerpunktmäßig Themen bearbeitet werden sollten, die konkrete Bezüge zum Arbeitsplatz haben. Über 20 Maßnahmen wurden in den Bereichen *Arbeitsbelastung*, *Sauberkeit und Hygiene*, *Arbeitsorganisation und interne Kooperation* beschlossen. Zur Durchführung der Maßnahmen sind hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen eingerichtet und erste Terminabsprachen vereinbart worden.

### Die Ergebnisse

Anfang Juni 2005 haben die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse im Rahmen eines Controllingworkshops vorgestellt:

- Die *Arbeitsbelastung* der Mitarbeiterinnen an den Waffelmaschinen wurde deutlich reduziert. Durch die Anschaffung von Matten und Stehhilfen konnte die Rückenbelastung des Maschinenpersonals deutlich reduziert und ein positiver Beitrag zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz geleistet werden. Die Neuregelung der Versorgung der Waffelmaschinen mit Verpackungsmaterial hat nicht nur zu einer weiteren Arbeitsentlastung des Maschinenpersonals geführt, sondern auch die Abläufe derart optimiert, dass an den Maschinen eine größere Produktivität erreicht werden konnte.
- Im Bereich *Sauberkeit und Hygiene* haben verschiedene Maßnahmen zu einer Verbesserung der Sauberkeits- und Hygienestandards beigetragen. So wurden z. B. Desinfektionsbehälter in Maschinennähe aufgestellt und

damit die Laufwege des Maschinenpersonals verkürzt, eine Putzmaschine zur täglichen Reinigung der Produktionshalle angeschafft und Personen für die tägliche Reinigung der Maschinen bestimmt.

- Im Maßnahmenbereich *Arbeitsorganisation* sind feste Zuständigkeiten für das Einrichten und Einbacken der Waffelmaschinen verteilt worden. Dies hat zu einer Optimierung der Produktionsabläufe und damit zu einer Erhöhung der Produktivität beigetragen. Das Maschinenpersonal kann pünktlicher mit der Waffelproduktion anfangen und Produktionsausfälle konnten deutlich gesenkt werden.
- Zur Verbesserung der Weitergabe von Informationen während des Schichtwechsels sind im Maßnahmenbereich *interne Kooperation* Übergaberegeln festgelegt worden. Dies hat in der Umsetzung dazu geführt, dass in der Produktion nur das produziert wird, was wirklich gebraucht wird und die Anzahl der Packfehler deutlich reduziert werden konnten. Insgesamt konnte diese Maßnahme zur Erhöhung der Produktivität und Lieferfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Vom Erfolg des SAFE-Prozesses angetan, plant die Geschäftsführung der Fritz Jaspert Waffelfabrik, vierteljährlich im SAFE-Team weitere Maßnahmen zu entwickeln.

Informationen über die Fritz Jaspert KG Waffelfabrik finden Sie im Internet unter: [www.frija-Waffeln.de](http://www.frija-Waffeln.de)

## ..... • **Ausblick: Umsetzungspotenziale von SAFE in KMU der Ernährungswirtschaft**

Das Instrument SAFE hat sich in allen fünf Unternehmen der Ernährungswirtschaft als ein geeignetes Instrument zur Initiierung von Innovationsprozessen im Rahmen einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensentwicklung erwiesen. Die Anpassung und Weiterentwicklung von SAFE ist anschlussfähig an die betrieblichen Lebenswelten von KMU und den Arbeitskontext der Beschäftigten. Hier hat sich ausgezahlt, dass die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie in die zehn betrieblichen Bereiche integriert wurden und eine Branchenanalyse im Vorfeld der Weiterentwicklung von SAFE stattgefunden hat.

Als eine Stärke des Instruments bestätigte sich die breite Einbeziehung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und verschiedenen Hierarchieebenen. Hierdurch konnte das im Unternehmen vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen der Beschäftigten zusammengeführt werden. Es bildete die Grundlage für betriebliche Innovationen und Problemlösungen, die ohne eine breite Beteiligung der Beschäftigten nicht zu Stande gekommen wären. Dieses Wissen konnte – je nach betriebsspezifischer Problemlage – sowohl im Hinblick auf technische Maßnahmen, wie z. B. zur Steigerung der Ressourceneffizienz oder

zur Optimierung betrieblicher Abläufe und Prozesse, als auch zur Umsetzung arbeitsplatzbezogener Innovationen wie z. B. Reduzierung von Arbeitsbelastungen genutzt werden. In allen Unternehmen konnte beobachtet werden, dass sich das Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten im Rahmen der Maßnahmenbearbeitung erhöht hat und sich die Handlungsspielräume der Beschäftigten erweiterten. Dies hat zur Entlastung der Geschäftsführung beigetragen. Die bereichs- und hierarchieübergreifende Arbeit im SAFE-Team hat sich positiv auf das Betriebsklima ausgewirkt. Für alle Unternehmen kann ein gestärktes „Wir-Gefühl“ und eine gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Unternehmenszielen festgestellt werden. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation und Teamfähigkeit der Beschäftigten aus. Ein weiterer beobachteter Effekt bei der Umsetzung von SAFE bestand darin, dass die Beschäftigten im Hinblick auf betriebliche Zusammenhänge und Abläufe sensibilisiert wurden und gleichzeitig eine Problemlösungskompetenz erworben, die für zukünftige betriebliche Innovationsprozesse von Bedeutung sind.

Ob die in den Unternehmen begonnenen Innovationsprozesse auch nach Projektende weitergeführt werden, wird davon abhängen,

inwieweit genügend Zeit in den betrieblichen Abläufen für die Arbeit an Veränderungsprozessen bereitgestellt wird bzw. werden kann. Die Grundlagen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sind gelegt und alle Unternehmen beabsichtigen, den mit der Umsetzung von SAFE eingeschlagenen Weg weiter zu gehen.

Im Zuge des Mainstreaming wurde SAFE auf zahlreichen Veranstaltungen und Workshops (z. B. Wirtschaftsjuvenen, Wirtschaftsförderungen) vorgestellt, ein Qualifizierungsworkshop für Unternehme(r)n entwickelt und in das vom Landesinstitut für Schule entwickelte FANWI-Qualifizierungskonzept (Fachberater für Nachhaltiges Wirtschaften) integriert.

### **Weiterführende Informationen zu SAFE:**

[1] Baedeker, Carolin; Heuer, Petra; Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (2002): SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises. Das Handbuch zum Instrument SAFE. Wuppertal Spezial 25, Wuppertal.

[www.wupperinst.org/safe/index.html](http://www.wupperinst.org/safe/index.html)

.....  
➤ Weitere Informationen zum Thema finden Sie in einem separaten Beitrag des kompakt-Readers.

## ..... • **Weitere Informationen**

kompakt ist eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

Laufzeit 2002-2005

Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und den Europäischen Sozialfonds.



Die kompakt-Partner:

- DGB Bildungswerk e.V., AQU-Team, Düsseldorf
- future e.V., Umweltinitiative von Unternehme(r)n, Münster
- Klaus Novy Institut e.V., Köln
- Landesinstitut für Schule, Soest
- Private Universität Witten/Herdecke gGmbH, dknw
- RKW e.V., Bundesgeschäftsstelle, Eschborn
- Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg
- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Wuppertal

Das Teilprojekt „SAFE“ wurde verantwortlich bearbeitet von:

Carolin Baedeker & Stefan Meier  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal  
Tel.: +49 (0)202 2492-119  
carolin.baedeker@wupperinst.org  
www.wupperinst.org

Holger Rohn  
Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH  
Hanauer Str. 10, 61169 Friedberg  
Tel.: +49 (0)6031 68754-64  
holger.rohn@trifolium.org  
www.nachhaltigkeit.de