

# Kurzinformation zu **SAFE**

Sustainability Assessment For Enterprises –  
ein Instrument zur Unterstützung einer  
zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung

## Warum brauchen wir SAFE ?

Unsere Wirtschaftsweise hat Dimensionen angenommen, die eine erhebliche Beeinträchtigung der Umwelt und eine Verringerung ihrer natürlichen Ressourcen zur Folge haben – Folgen, die bereits sichtbar werden. Der Ressourcenverbrauch in den industrialisierten Ländern ist so hoch, dass heute schon klar ist: So kann es nicht weitergehen. Statt immer mehr Ressourcen benötigen wir eine „zukunftsfähige Entwicklung“, eine Wirtschaftsweise, die deren Einsatz deutlich verringert. Die dafür erforderliche Umstellung der Produktion kann nur in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erfolgen. Doch die Unternehmen müssen in Zeiten der Globalisierung verstärkt darum kämpfen, markt- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Ist in dieser Situation eine stärkere Berücksichtigung der Umwelt überhaupt vorstellbar?

SAFE beweist, dass diese beiden Anliegen sowie soziale und organisatorische Aspekte gleichzeitig verfolgt werden können. Ausgangspunkt ist eine Situation, in der sich heute fast alle Unternehmen befinden: Neben den Gewinnen spielen Kriterien wie Innovations- und Organisationsfähigkeit eine immer bedeutendere Rolle, will man die Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Dafür aber ist das Know-how der Belegschaft oder anders gesagt die Beteiligung von Beschäftigten von großer Wichtigkeit. Gegenwärtig werden jedoch nur circa 20–30 Prozent des Mitarbeiter-Know-how genutzt – zu wenig, wie wir meinen! In den Betrieben zeigt sich deshalb ein hoher Bedarf an Analyse- und Managementinstrumenten, mit deren Hilfe Schwachpunkte erkannt, Problemlösungen schnell und richtungssicher gefunden und umgesetzt werden können, und zwar Lösungen, die sowohl der Verbesserung der eigenen Position im Markt wie auch der Entwicklung einer zukunftsfähigen Produktion dienen. Hier setzt SAFE an! SAFE wurde in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickelt und gewährleistet, dass firmeninterne Probleme identifiziert und zeitnahe, für die Unternehmen vorteilhafte und von den Beschäftigten akzeptierte Lösungen gefunden werden.

## Was will SAFE?

Das Analyse-Instrument SAFE will den Unternehmen helfen, die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Umstellung auf eine ressourcenschonende Produktion anzupacken. SAFE fördert die Entwicklung von Ideen und Strategien, mit deren Hilfe diese Ziele erreicht werden können. Material, Energie, Geld und die Potenziale der Menschen werden so optimal für den Unternehmenserfolg genutzt.

SAFE steigert Motivation und Engagement der Beschäftigten. Sie werden in einem komprimierten Verfahren zur Mitarbeit an Veränderungsprozessen und zur Unterstützung einer erfolgreichen, zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung motiviert. Aktiv in diese Prozesse eingebunden, werden sich die Beschäftigten ihres Know-how bewusst, lernen ihr Potenzial und ihr Wissen einzusetzen. Dabei werden sowohl längerfristige Perspektiven berücksichtigt als auch ganz konkret alltägliche Probleme analysiert und behoben.

## Was ist SAFE?

Das Instrument SAFE hat den Zweck, einen Betrieb oder eine Organisation zu durchleuchten und wird dabei als „dialogisches Instrument“ eingesetzt. In einem übersichtlichen Verfahren ermitteln Unternehmen die für sie relevanten ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte ihrer künftigen Entwicklung. Sie erstellen Unternehmensprofile und leiten daraus Verbesserungspotenziale und Handlungsoptionen ab. Sie finden geeignete Maßnahmen, setzen diese um und führen eine Erfolgskontrolle durch. Von zentraler Bedeutung ist, dass von den Beschäftigten ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung angestoßen wird. Auf diese Weise bietet das Instrument die Möglichkeit, die verschiedenen Aspekte der Unternehmensführung wie auch die unterschiedlichen Managementsysteme als Ganzes zu betrachten und zu optimieren.

## Wie funktioniert SAFE?

SAFE läuft in mehreren Etappen ab. Als erstes erfolgt die Auftragsklärung: In einem Vorgespräch mit den verantwortlichen Ansprechpartnern in der beauftragenden Firma werden Zielrichtung, Randbedingungen und Teilnehmende diskutiert und festgelegt. Andere eventuell vorhandene Fragestellungen und Probleme kommen ebenfalls zur Sprache. Ist SAFE gestartet, werden folgende Phasen durchlaufen:

1. Bildung des „SAFE-Teams“ im Unternehmen, bestehend aus etwa 6–20 Beschäftigten.
2. Die „Status-quo-Analyse“: Ein erster „Zukunftsfähigkeitscheck“ wird mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt. Dauer: 30–60 Minuten (siehe Abbildung 1).
3. Auswertung des Fragebogens: Beteiligte aus dem „SAFE-Team“ übernehmen die Auswertung und die Vorbereitung der Präsentation. Dauer: 4–6 Stunden (siehe Abbildungen 2–4).
4. „Zukunfts-Workshop“: Auf diesem Forum erfolgt die Diskussion der Ergebnisse, u.a. anhand eines Unternehmensprofils und eines Stärken- und Schwächenprofils (siehe Abbildungen 3 und 5). Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche von Beschäftigten werden diskutiert sowie prioritäre Handlungsfelder und Verbesserungsmaßnahmen festgelegt. Dauer: 3–4 Stunden (siehe Abbildung 6).
5. Durchführung der beschlossenen Maßnahmen.
6. Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen (zum Beispiel durch einen „Controlling-Workshop“).

Die Phasen 1–4 sollten möglichst in einem engen Zeitraum von 2 Tagen bis maximal 4 Wochen erfolgen. Der Zeitpunkt des Maßnahmencontrollings (Phase 6) ist abhängig von den umzusetzenden Maßnahmen, es könnte 3–6 Monate später erfolgen. SAFE kann sowohl in Eigenregie der Unternehmen durchgeführt als auch durch eine externe Prozessbegleitung unterstützt werden. Wir empfehlen eine Begleitung bei der Moderation und der Auswertung.

## Welche Resultate liefert SAFE?

Ist SAFE vollständig durchgeführt, unterscheiden sich die Ergebnisse nach „hard facts“ und „soft facts“.

**Hard facts:** Diese konkret greifbaren Ergebnisse bestehen aus Unternehmensprofilen, einem Stärken-Schwächenprofil des Unternehmens und Listen mit Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten zu den vier verschiedenen Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation. Ferner gehören dazu: Qualifizierungswünsche und -bedarfe, eine aktuelle Maßnahmenplanung, deren Umsetzung und Controlling.

**Soft facts:** Diese mehr „atmosphärischen“ Folgen ergeben sich durch die methodische Gestaltung der einzelnen Abläufe bei der Durchführung von SAFE. Zu nennen sind insbesondere: gesteigerte Motivation, verbesserte Kommunikation (-sfähigkeit), Vertrauensbildung, größere Teamfähigkeit, erhöhte Eigeninitiative, gestärktes Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe und Identifikation mit dem Unternehmen, Problemverständnis für betriebliche Abläufe, Arbeitszufriedenheit, Selbstwertgefühl.

## Lohnt sich der Einsatz von SAFE?

Die bisherigen Umsetzungserfahrungen 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 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. Bei allen Durchführungen von SAFE konnte deshalb unter dem Strich ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis ermittelt werden.

Natürlich wenden insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen solche Instrumente nur an, wenn sie praxisnah gestaltet und schnell erlernbar sind. Das Verfahren ist deshalb so entwickelt worden, dass es weder viel Zeit noch viel Geld beansprucht: Für die Durchführung von SAFE müssen bei 10 Teilnehmenden insgesamt etwa 80–100 Stunden Zeitaufwand eingerechnet werden (ohne Maßnahmendurchführung). Falls eine externe Begleitung gewünscht wird, so ist diese gesondert einzurechnen.

Demgegenüber stehen eine Fülle erfolgreicher konkreter Maßnahmen, die zu erheblichen Kosteneinsparungen geführt haben und die geleisteten Aufwendungen deutlich übersteigen. So konnte ein Unternehmen durch die Neuorganisation der Abfallentsorgung seine Restabfälle um 50 Prozent reduzieren, ein anderes spart durch eingeleitete technische Veränderungen jährlich etwa 85 000 DM. Hinzu kommen die Verbesserungen im Bereich der „soft facts“, die zwar schwierig zu beziffern, aber entscheidend für den Unternehmenserfolg sind.

## Wer wendet SAFE an?

SAFE wurde in Unternehmen unterschiedlicher Branchen erfolgreich eingesetzt, in Betrieben mit vier bis mehreren hundert Beschäftigten. Das Instrument wurde so konzipiert, dass es einen Einstieg in den längerfristigen Prozess einer „zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung“ für Unternehmen aller Branchen bietet. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass eine möglichst große Anzahl von Unternehmen mit dem Instrument arbeiten kann – unabhängig davon, welche Aktivitäten zuvor unternommen wurden.

Einzige Voraussetzung für SAFE ist, dass die Unternehmen grundsätzlich an den Zielen interessiert sind und sich offen auf diesen Prozess einlassen. Ein direkter betrieblicher Nutzen aus den Ergebnissen von SAFE ist immer gegeben, ob das Unternehmen längerfristige Aktivitäten in Bezug auf Zukunftsfähigkeit anstrebt oder nicht.

## Erfahrungen mit SAFE

Wie beurteilen Angehörige von Unternehmen, die bereits mit SAFE gearbeitet haben, das Instrument? Dazu einige Stimmen aus den Betrieben:

Gerhard Schröder, Betriebsleiter, Privatbrauerei Moritz Fiege:

*„Wir hatten Kontakt mit dem Wuppertal Institut, und da wurde uns vorgeschlagen, an einem Projekt zur Mitarbeiterbeteiligung im Betrieb mitzuarbeiten. Das hat dazu geführt, dass auf einmal das Potenzial, das nach wie vor da war, wieder freigelegt wurde und dass wir wieder an Ideen der Mitarbeiter herankamen.“*

Jürgen Fiege, Geschäftsführer, Privatbrauerei Moritz Fiege:

*„SAFE hat die Zusammenarbeit überhaupt, nicht nur in Fragen der Umwelt, verbessert, weil mit bestimmten Methoden gearbeitet wurde, die auch den Mitarbeitern nähergebracht wurden. Darüber hinaus sind*

*Projekte angestoßen, teilweise auch schon vollendet worden, die der Brauerei Einsparungen gebracht haben, so dass uns einfach wohler ist in unserer Haut.“*

Günther Barkmann, Geschäftsführer, Günther Barkmann Tischlerei:  
*„SAFE ist ein geeignetes Instrument zur systematischen Erkennung und Lösung betrieblicher Probleme. Schwächen werden im Team bearbeitet.“*

Ralf Wiemann, Qualitätsbeauftragter, Assmann Büromöbel:  
*„Das Instrument ist sehr gut und hat richtig Spaß gemacht. Das war eine sehr zielorientierte Arbeit und die angesprochenen Punkte berühren auch die tägliche Arbeit.“*

Heidi Neuhaus, Mitarbeiterin Marketing Assmann Büromöbel:  
*„SAFE ist sehr positiv. Was hier bearbeitet wurde, sollte man auf andere Bereiche übertragen. Es ist sinnvoll, sich zur Aufdeckung von Schwächen solcher Methoden und Hilfsmittel zu bedienen. Die Umsetzung innerhalb der zwei Tage war ein sehr effektiver Prozess.“*

Matthias Wolf, Betriebsrat, Artus Mineralquellen:  
*„Wir wollen die mit SAFE begonnene Arbeit in jedem Fall weiter fortführen, es hat die Firma enorm voran gebracht und wird es bestimmt auch weiter tun.“*

Rüdiger Appel, Geschäftsführer, VMH Mineral- und Heilquellen:  
*„Ich bin mit der geleisteten Arbeit mehr als zufrieden. Wir haben Einsparungen an ganz vielen Stellen, und auch die Stimmung und Motivation ist viel besser als früher.“*

***Nachfolgend finden Sie Übersichtstafeln zum Instrument SAFE.***

Abbildung 1

## 4 Analysebereiche – 12 Indikatoren

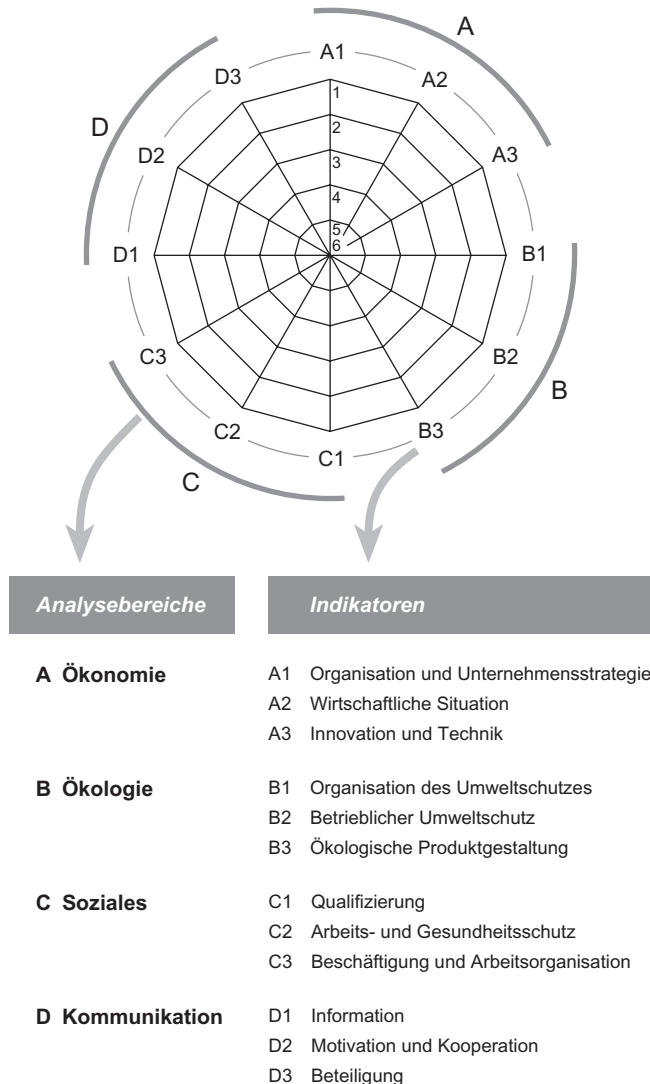
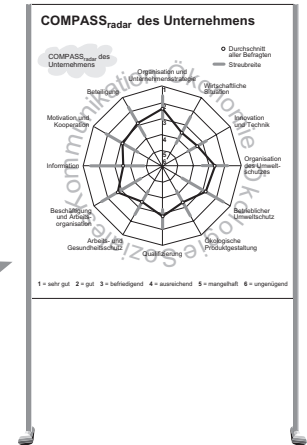


Abbildung 2

## Auswertungsschritte

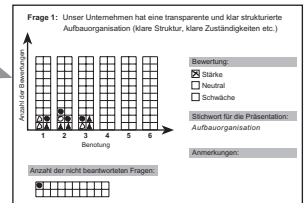
### 1. COMPASSradar erstellen

COMPASSradar  
des Unternehmens



### 2. Stärken und Schwächen identifizieren

Balkendiagramme  
+  
Qualitative  
Auswertungskriterien



### 3. Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche auflisten

### 4. Queranalyse als Plausibilitätsprüfung

Abbildung 3

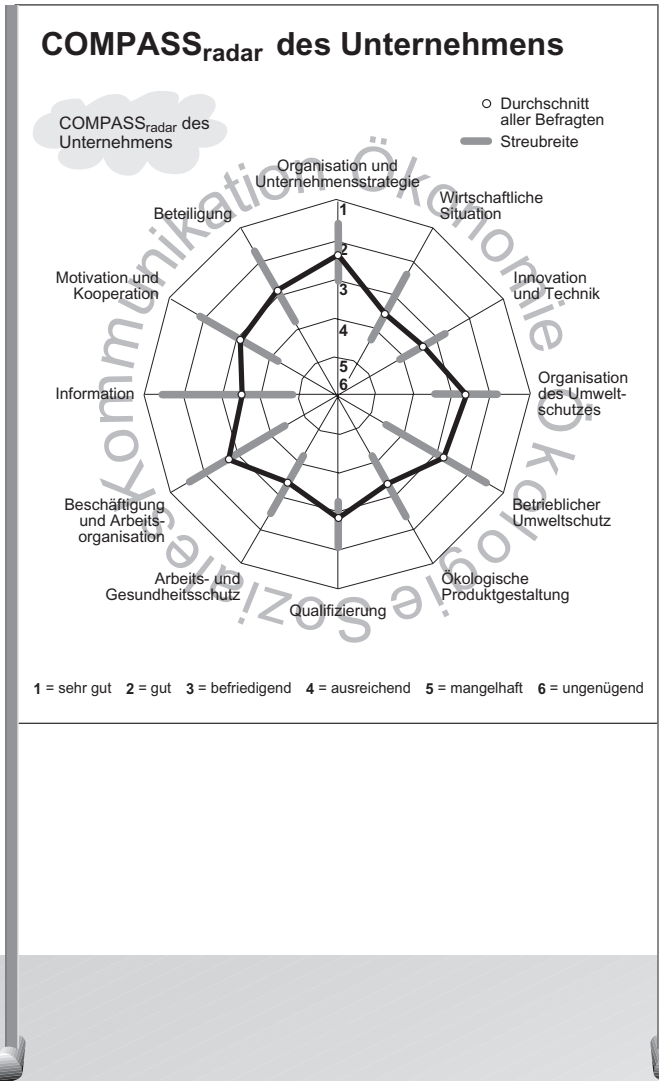
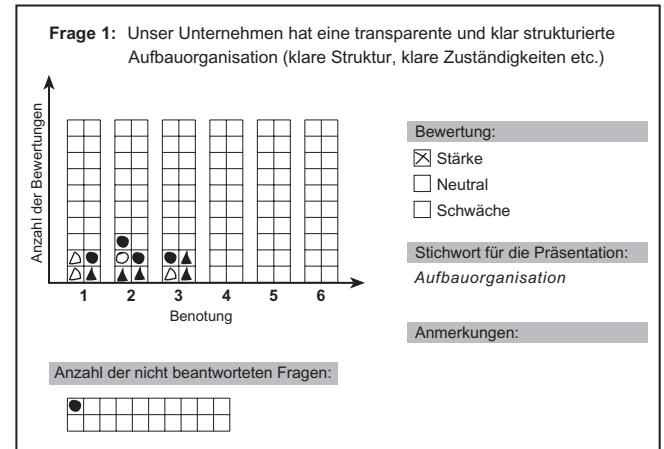


Abbildung 4

## Identifikation von Stärken und Schwächen

A. Ökonomie

A1. Organisation und Unternehmensstrategie



1 = sehr gut

2 = gut

3 = befriedigend

4 = ausreichend

5 = mangelhaft

6 = ungenügend

▲ Produktion Leitungsebene

● Produktion Ausführungsebene

△ Verwaltung Leitungsebene

○ Verwaltung Ausführungsebene

Abbildung 5

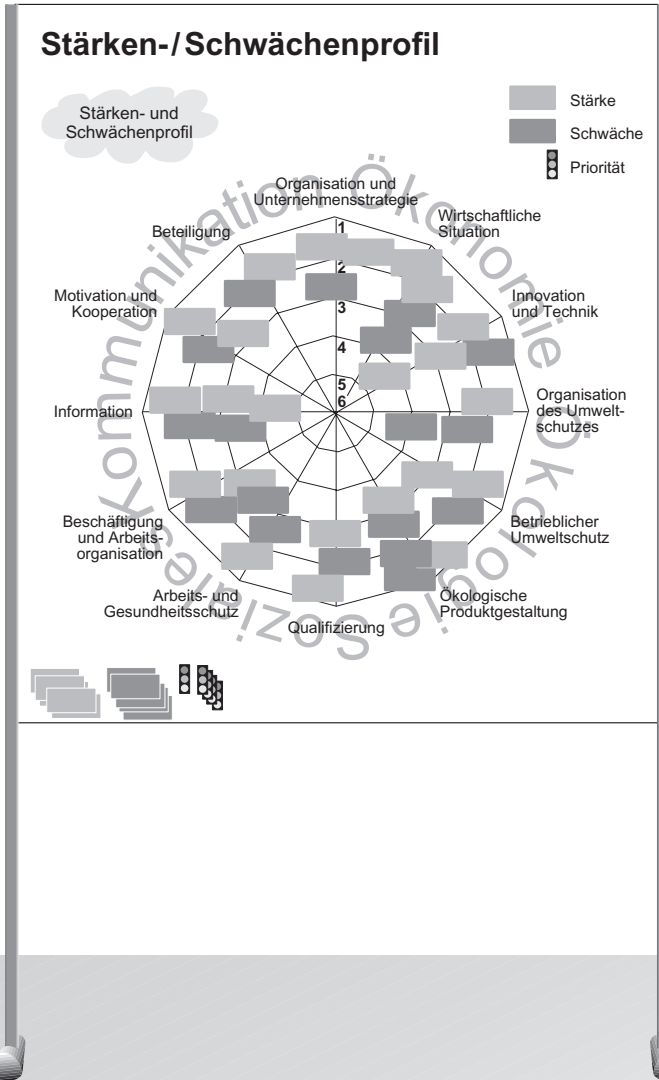


Abbildung 6

### Maßnahmenplanung

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 Mitarbeiter keine Info zu Vorschlagswesen	Überarbeitung Checkliste „Neue Mitarbeiter“	PA, ab 01.02.2000	Betriebsleiter



## Wollen Sie mehr über SAFE wissen?

Materialien:

Methodik: Rohn, H.; Baedeker, C.; Liedtke, C. (2001):

*Zukunftsfähige Unternehmen (7).*

*SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik.*

Wuppertal Papers Nr. 112, Wuppertal.

Handbuch: Baedeker, C.; Heuer, P.; Klemisch, H.; Liedtke, C.;

Rohn, H. (2001): *SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises.*

*Das Handbuch zum Instrument SAFE.* Wuppertal. (in Vorbereitung)

Video: *Produzieren – Optimieren – Profitieren. Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung mit dem Instrument SAFE.*

VHS, 13 Minuten, 2001.

Workshops: Auf Anfrage veranstalten wir Qualifizierungs-Workshops zum Instrument SAFE.

Anwendung: Auf Anfrage unterstützen / begleiten wir Sie bei der Durchführung von SAFE in Ihrem Unternehmen.

© Wuppertal Institut, 2001

### Kontakt:

Carolin Baedeker, Petra Heuer, Holger Rohn  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie  
AG Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen

Döppersberg 19 42103 Wuppertal

Tel.: 0202/2492-244 Fax: 0202/2492-138

Email: [Carolin.Baedeker@wupperinst.org](mailto:Carolin.Baedeker@wupperinst.org)

[Petra.Heuer@wupperinst.org](mailto:Petra.Heuer@wupperinst.org)

[Holger.Rohn@wupperinst.org](mailto:Holger.Rohn@wupperinst.org)

Internet: [www.wupperinst.org/adapt](http://www.wupperinst.org/adapt)

Herbert Klemisch  
Klaus Novy Institut

50678 Köln Annostr. 27–33 Tel.: 0221/931207-15 Fax: 0221/931207-20

Email: [Herbert.Klemisch@kni.de](mailto:Herbert.Klemisch@kni.de) Internet: [www.kni.de](http://www.kni.de)



Bedienung Qualifizierung Beschäftigung  
in Umweltmanagementsystemen



Die Broschüre wurde im Rahmen des Projektes „Lokal handeln – systemweit denken“ erstellt. Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Gemeinschaftsinitiative ADAPT – und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.