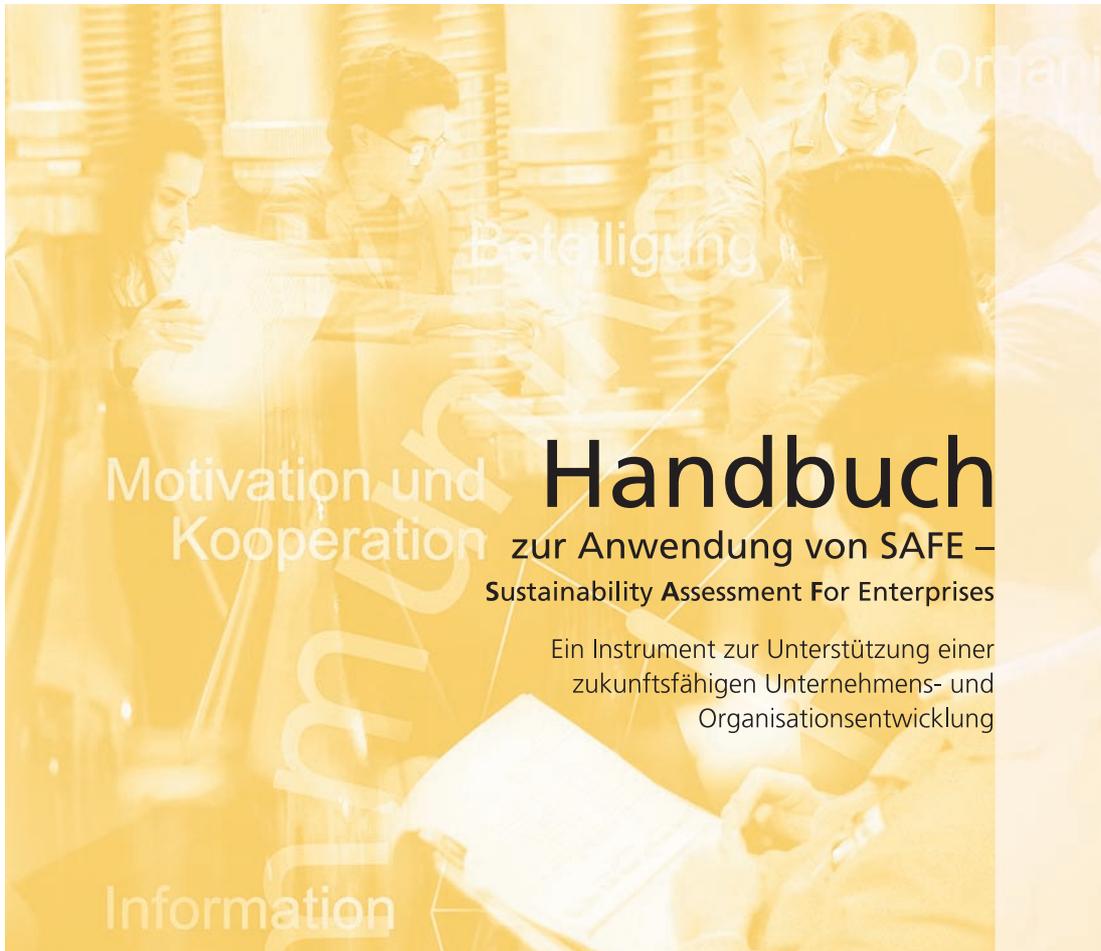




Carolin Baedeker, Petra Heuer, Herbert Klemisch, Holger Rohn



WuppertalSpezial 25



Carolin Baedeker, Petra Heuer, Herbert Klemisch, Holger Rohn

unter Mitarbeit von Till Stenzel

# **Handbuch** **zur Anwendung von SAFE –** **Sustainability Assessment For Enterprises**

Ein Instrument zur Unterstützung einer  
zukunftsfähigen Unternehmens- und  
Organisationsentwicklung

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie  
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen



Dieses Handbuch wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Gemeinschaftsinitiative ADAPT – und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

**NRW.**



Das Symbol am Seitenrand ist Hinweis darauf, dass sich entsprechende Dateien auf der beiliegenden CD-ROM befinden.

© Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, 2002  
Satz, Layout, EBV: Dorothea Frinker, Thomas Pössinger  
Druck: Offset Company. Wuppertal  
ISBN 3-929944-51-0

# Inhalt

Danksagung	7
1 Einleitung – Warum dieses Handbuch?	8
2 SAFE im Überblick	10
3 Das Instrument SAFE – Zentrale Elemente	14
3.1 SAFE-Fragebogen zur Status quo-Analyse	14
3.2 COMPASS <sub>radar</sub>	18
3.3 Stärken-/Schwächen-Profil	19
3.4 Maßnahmenplan	21
3.5 Moderation	22
4 Anwendung von SAFE – Wie wird's gemacht?	
Die Anleitung für die Praxis	24
4.1 Bildung eines SAFE-Teams	26
4.2 Status quo-Analyse	29
4.3 Auswertung der Fragebögen und Vorbereitung der Präsentation	34
4.4 Zukunfts-Workshop	44
4.5 Umsetzung der Maßnahmen	50
4.6 Controlling der Maßnahmen	51
5 Ergebnisse von SAFE	54
6 Mögliche Stolpersteine und Fragen bei der Durchführung von SAFE	55
7 Wie geht es nach der ersten Durchführung von SAFE weiter?	62
8 Beispiele aus Unternehmen	64
9 Kontakt und weitere Informationen	74
10 Inhalt der CD ROM	75
11 Die Autorinnen und Autoren	75
Bestellformular Video	

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Analysebereiche und Indikatoren	15
Abbildung 2:	Deckblatt des Fragebogens: Kategorisierung nach Arbeitsbereichen	16
Abbildung 3:	Beispiel einer Fragebogenseite	17
Abbildung 4:	COMPASS <sub>radar</sub>	18
Abbildung 5:	Balkendiagramm Beispiel	19
Abbildung 6:	Stärken-/Schwächen-Profil	20
Abbildung 7:	Beispiel eines Maßnahmenplans	21
Abbildung 8:	Übersicht über den SAFE-Ablauf	25
Abbildung 9:	Beispiel wie eine Durchschnittsnote berechnet wird, wenn eine Frage unbeantwortet bleibt	31
Abbildung 10:	Berechnung des Durchschnittswertes und Übertragung der Ergebnisse in den COMPASS <sub>radar</sub>	32
Abbildung 11:	Übertragung der Noten aus den Fragebögen in das Auswertungsraster	35
Abbildung 12:	Erstellung eines COMPASS <sub>radars</sub>	36
Abbildung 13:	Kennzeichnen der Streubreite	37
Abbildung 14:	Ausgefülltes Arbeitsblatt Balkendiagramm	38
Abbildung 15:	Ausfüllen der Balkendiagramme	39
Abbildung 16:	COMPASS <sub>radar</sub> eines Möbelherstellers	64
Abbildung 17:	Stärken-/Schwächen-Profil einer Brauerei	65
Abbildung 18:	Maßnahmenplan eines Getränkeherstellers	66
Abbildung 19:	COMPASS <sub>radar</sub> eines Maschinen- und Anlagenherstellers	69

# Danksagung

Die Autorinnen und Autoren möchten sich hiermit ganz herzlich bei allen Beteiligten für die Unterstützung bei der Entstehung des vorliegenden Handbuchs bedanken. Ein besonderer Dank gilt den betrieblichen Kooperationspartnern und dem übrigen Projektteam des Projekts »Lokal handeln – Systemweit denken«<sup>1</sup> für ihre Mitarbeit.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei Christa Liedtke für ihre Unterstützung und konstruktiven Anmerkungen sowie bei Thomas Orbach und Angela Schilde für ihre ergänzenden Erfahrungen aus der Umsetzung von SAFE in Handwerksbetrieben. Thomas Pössinger und Dorothea Frinker danken wir für die technische und graphische Umsetzung der Veröffentlichung.

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« wurde 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 Paper Nr. 83, Wuppertal.

# 1 Einleitung – Warum dieses Handbuch?

Der Begriff einer „Nachhaltigen oder Zukunftsfähigen Entwicklung“<sup>2</sup> (Sustainable Development) oder kurz der „Zukunftsfähigkeit“<sup>3</sup> (Sustainability) ist am Anfang des 21. Jahrhunderts zu einem der Schlüsselbegriffe in der gesellschaftlichen und politischen Diskussion geworden. Für die Durchführung und Bewertung zukunftsfähiger Wirtschaftsaktivitäten brauchen Unternehmen Orientierungshilfen, die Wirtschaftlichkeit, sozialen Fortschritt und Umweltschutz gleichermaßen berücksichtigen.

Mit *SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises*<sup>3</sup> bieten wir Unternehmen ein Instrument, das das Leitbild „Zukunftsfähiges Wirtschaften“ für Unternehmen nachvollziehbar und praktikabel macht. Es schlägt eine Brücke von einem abstrakten Begriff, der seit der Konferenz der Vereinten Nationen zum Thema „Umwelt und Entwicklung“ in Rio 1992 global diskutiert wird, zur konkreten Ausgestaltung in der betrieblichen Praxis.

Die Praxiserfahrung macht deutlich, dass in Unternehmen ein hoher Bedarf an Analyse- und Managementinstrumenten besteht, mit deren Hilfe schnell und richtungssicher Problemlösungen gefunden und umgesetzt werden können. 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 noch in den Anfängen. Kleine und mittelständische Unternehmen wenden solche Instrumente auch nur an, wenn sie praxisnah gestaltet und schnell erlernbar sind sowie möglichst viele Beschäftigte in die Meinungsbildung mit einbeziehen. So kann eine Unternehmenskultur („Corporate culture“) unterstützt werden, die die Innovationskraft der Beschäftigten freisetzt. Das Verfahren darf allerdings nicht viel kosten - weder Zeit noch Geld. Auf diesen Bedarf wurde reagiert und das Instrument SAFE in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen entwickelt und erprobt. Dabei stießen wir auf große Resonanz bei den beteiligten Unternehmen und konnten SAFE ihren Bedürfnissen anpassen.

2 Wir verwenden die Begriffe „Nachhaltigkeit“ oder „Zukunftsfähigkeit“ im Text synonym.

3 Vgl. dazu auch: Rohn, H.; Baedeker, C.; Liedtke, C. (2001): Zukunftsfähige Unternehmen (7). SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik. Wuppertal Paper Nr. 112, Wuppertal.

Dieses Handbuch ist ein Baustein in einer Reihe von Publikationen rund um das Instrument SAFE. Die methodischen und inhaltlichen Grundlagen zu diesem Handbuch wurden im „Wuppertal Paper 112: SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik“ (s. Fußnote 3) dargelegt und begründet. Außerdem wurde ein Video produziert, das den Ablauf von SAFE beispielhaft in einem Unternehmen dokumentiert und so erste Eindrücke von den Umsetzungsmöglichkeiten verschafft (Bestellformular S. 76).

Das Handbuch soll den Unternehmen und ihren Beschäftigten eine konkrete Anleitung liefern, die SAFE einsetzen wollen. Es ist entstanden auf Grund zahlreicher Nachfragen von Unternehmen. Das Handbuch ist als Handwerkszeug und Nachschlagewerk gedacht und soll durch die gegebenen Arbeitshilfen den Einsatz von SAFE im Unternehmen praktikabel machen.

### **Zum Aufbau des Handbuchs:**

Nachdem in Kapitel 2 auf einige oft gestellte Fragen eingegangen wird, erläutert Kapitel 3 die zentralen Elemente von SAFE und Kapitel 4 erklärt die Anwendung von SAFE Schritt-für-Schritt. Kapitel 5 benennt noch einmal mögliche Ergebnisse von SAFE. In Kapitel 6 wird auf mögliche Stolpersteine bei der Durchführung eingegangen und in Kapitel 7 werden einige Hinweise zur Weiterarbeit nach der ersten Durchführung von SAFE gegeben. Einige Beispiele aus Unternehmen, in denen SAFE erfolgreich durchgeführt wurde, finden Sie in Kapitel 8. Kapitel 9 enthält Literaturtipps und Kontaktadressen und damit weitere Informationen rund um SAFE. Zur Erleichterung der praktischen Arbeit mit SAFE wurden alle Materialien zusammengestellt und sind auf der beiliegenden CD ROM verfügbar.

## 2 SAFE im Überblick

### *Anlass*

#### **Was kann Sie veranlassen, SAFE anzuwenden?**

Sie haben erkannt, dass es für eine erfolgreiche und langfristige Unternehmensentwicklung wichtig ist, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen. Einen solchen Prozess möchten Sie nun in die Hand nehmen und vorantreiben, und dabei an vorhandene Ziele und Strukturen anknüpfen, z.B.:

- Innovationen und Verbesserungen anstoßen,
- einen schnellen Überblick der Stärken und Schwächen Ihrer Organisation bekommen,
- das Know-How der Beschäftigten aktiv einbinden,
- die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhen oder
- die innerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern,
- bestehende Managementsysteme weiterentwickeln.

Wenn Sie sich in einigen der genannten Punkten wiederfinden und diesen Prozess soweit wie möglich selbstständig durchführen wollen, dann kann SAFE für Sie, Ihr Unternehmen und Ihre Beschäftigten ein geeignetes Werkzeug sein.

### *Ziele*

#### **Was sind die zentralen Ziele von SAFE?**

»SAFE« versteht sich als ein auf Dialog basierendes Instrument und Hilfsmittel zur Selbstanalyse von Unternehmen. Ziel ist es, die Beschäftigten mit SAFE in einem übersichtlichen Verfahren zur Mitarbeit an Veränderungsprozessen und an der Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung zu motivieren. Sie sollen ihre Beteiligungsmöglichkeiten kennen und nutzen lernen. Insgesamt wird der Blick von einer ökologischen zu einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung gewandt und dabei die Entwicklung von Ideen und Strategien in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation im Unternehmen gefördert. Von zentraler

Bedeutung ist die kontinuierliche Verbesserung der genannten Aspekte, die durch die beteiligten Beschäftigten langfristig, handlungs- und ergebnisorientiert umgesetzt werden.

### **Wo kann SAFE angewendet werden?**

SAFE wurde gemeinsam mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) entwickelt, lässt sich aber von der Vorgehensweise her in Unternehmen fast aller Branchen und Größen gewinnbringend durchführen. Dieses Handbuch beinhaltet die Materialien für KMU des produzierenden Gewerbes. Unterlagen für andere Zielgruppen (z.B. das Handwerk) können auf unseren Internetseiten (s. Kap. 9) abgerufen werden. Diese werden regelmäßig mit neuen Materialien und Informationen aktualisiert.

### *Anwendung*

### **Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?**

Im Unternehmen sollte grundsätzlich ein offener Dialog möglich und erwünscht sein. Das bedeutet, dass nicht nur die Führungskräfte ihre Ideen äußern und durchsetzen, sondern dass auch die übrigen Beschäftigten Veränderungswünsche formulieren können und damit auch ernst genommen werden. Die Bereitschaft, Veränderungen zuzulassen und auch ungeliebte Meinungsäußerungen nicht mit Sanktionen zu belegen, muss vorhanden sein.

### *Voraussetzungen*

### **Wer kann SAFE im Unternehmen durchführen?**

Die Initiative zur Durchführung von SAFE kann von Einzelpersonen (z.B. dem Inhaber oder Geschäftsführer), einem Team, einer bestehenden Arbeitsstruktur (z.B. einem Arbeitskreis), aber auch vom Betriebsrat ausgehen. Die Durchführung selbst kann unter Federführung einer Person oder eines Teams (2–3 Personen) erfolgen. Die Durchführenden benötigen – sofern sie nicht aufgrund ihrer eigenen Position im Unternehmen ausreichend Kompetenzen haben – die vollständige Unterstützung der Geschäftsführung/Leitungsebene. Nur so kann die notwendige Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen, erreicht werden.

### *Initiatoren*

Steht im Unternehmen keine ausreichende Kapazität oder Kompetenz zu einer unabhängigen Moderation und Prozessbegleitung zur Verfügung, sollte diese durch Externe erfolgen. (Wir bieten Ihnen nach Möglichkeit gern Hilfe bei der Suche nach geeigneter Unterstützung, s. Kap. 9)

### *Teilnehmende*

#### **Wer sollte an SAFE teilnehmen?**

Zu Beginn wird ein sogenanntes SAFE-Team gebildet. Das SAFE-Team sollte

- eine Gruppengröße zwischen 6–20 Personen haben,
- Beschäftigte aus allen Bereichen und Hierarchieebenen beteiligen,
- in jedem Fall die Leitungsebene des Unternehmens (z.B. Geschäftsführung oder -leitung) oder entsprechende Personen mit Entscheidungsbefugnissen einschließen,
- die übrigen Beschäftigten durch geeignete Medien frühzeitig und regelmäßig informieren.

### *Ablauf*

#### **Wie funktioniert SAFE?**

SAFE umfasst sechs Phasen, die schrittweise durchlaufen werden (vgl. ausführlich Kap. 4). Nach der Bildung eines „SAFE-Teams“ wird als erstes anhand eines Fragebogens eine Status quo-Analyse des Unternehmens erstellt und ausgewertet. Daran schließt sich ein „Zukunfts-Workshop“ an, in dem die Ergebnisse diskutiert und auf Grund der Diskussion konkrete Maßnahmen geplant und verabschiedet werden. Als letzte Schritte folgen die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und deren Controlling.

### *Ergebnisse*

#### **Was sind die Ergebnisse von »SAFE«?**

Resultate der Durchführung von »SAFE« können in „hard facts“ und „soft facts“ unterschieden werden.

„hard facts“ sind u.a. ein COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens, Stärken-/Schwächen-Profile des Unternehmens, Listen mit Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten, Qualifizierungswünsche und -bedarfe, eine konkrete Maßnahmen-

planung und deren Controlling. Hinzu kommen in den meisten Fällen deutliche Kosteneinsparungen, die sich direkt positiv auf die Unternehmensbilanz auswirken (vgl. Abschnitt „Kosten-/Nutzen Verhältnis von SAFE“).

„soft facts“: 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, gesteigertes Selbstwertgefühl.

### **Wie ist das Kosten-/Nutzen-Verhältnis von »SAFE«?**

Für die Durchführung von „SAFE“ müssen bei 10 Teilnehmenden im SAFE-Team insgesamt etwa 80 bis 100 Stunden Zeitaufwand im Unternehmen kalkuliert werden (ohne Durchführung der Maßnahmen). Falls eine externe Begleitung gewünscht wird, so ist diese gesondert einzurechnen.

Demgegenüber stehen nach bisherigen Erfahrungen eine Fülle erfolgreicher Maßnahmen, die zu erheblichen Kosteneinsparungen geführt haben und die geleisteten Aufwendungen deutlich übersteigen. In einem Unternehmen konnten z.B. allein durch technische Veränderungen, die durch SAFE eingeleitet wurden, über 43.000 Euro pro Jahr eingespart werden. Hinzu kommen die Verbesserungen im Bereich der „soft facts“, die zwar schwierig in Geldbeträgen zu beziffern, aber entscheidend für den Unternehmenserfolg sind.

### *Kosten-/Nutzen-Verhältnis*

# 3 Das Instrument SAFE – Zentrale Elemente

In diesem Kapitel werden zentrale Elemente der Arbeit mit SAFE vorgestellt. Dies ist wichtig, um die verschiedenen Methoden und Techniken, die bei SAFE benutzt werden, kennenzulernen.

## 3.1 SAFE-Fragebogen zur Status quo-Analyse



Die Datenerhebung erfolgt eingangs anhand des Fragebogens „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“ (Vorlage s. CD). Der Fragebogen ist eine Kombination aus offenen und geschlossenen Fragen und erfüllt folgende Anforderungen: Er gewährleistet die Anonymität, ist selbsterklärend und hat eine klare Gliederungs- und Bewertungsstruktur.

Innerhalb des Fragebogens werden Analysebereiche einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung – Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation – abgefragt. Jeder Analysebereich ist in mehrere Indikatoren unterteilt, zu denen jeweils 5 bis 10 Fragen gestellt werden.

Da es immer wieder vorkommt, dass Beschäftigte unterschiedlicher Arbeitsbereiche (z.B. Produktion, Verwaltung) einzelne Fragestellungen verschieden wahrnehmen, kann auf dem Deckblatt des Fragebogens angekreuzt werden, in welchem Bereich des Unternehmens die befragte Person arbeitet. Diese zusätzliche Information kann bei der Auswertung der Ergebnisse interessante Aspekte aufzeigen sowie Interpretations- und Erklärungsmöglichkeiten liefern. Wenn allerdings nur eine Person in einem Bereich tätig ist, sollte die vorgegebene Einteilung je nach besonderem Bedarf geändert werden, um die Anonymität zu wahren. Hierauf muss der Prozessverantwortliche achten.

Im Folgenden sind die Analysebereiche einschließlich der zugehörigen Indikatoren im Überblick aufgeführt:

## 4 Analysebereiche – 12 Indikatoren

Abbildung 1: Analysebereiche und Indikatoren

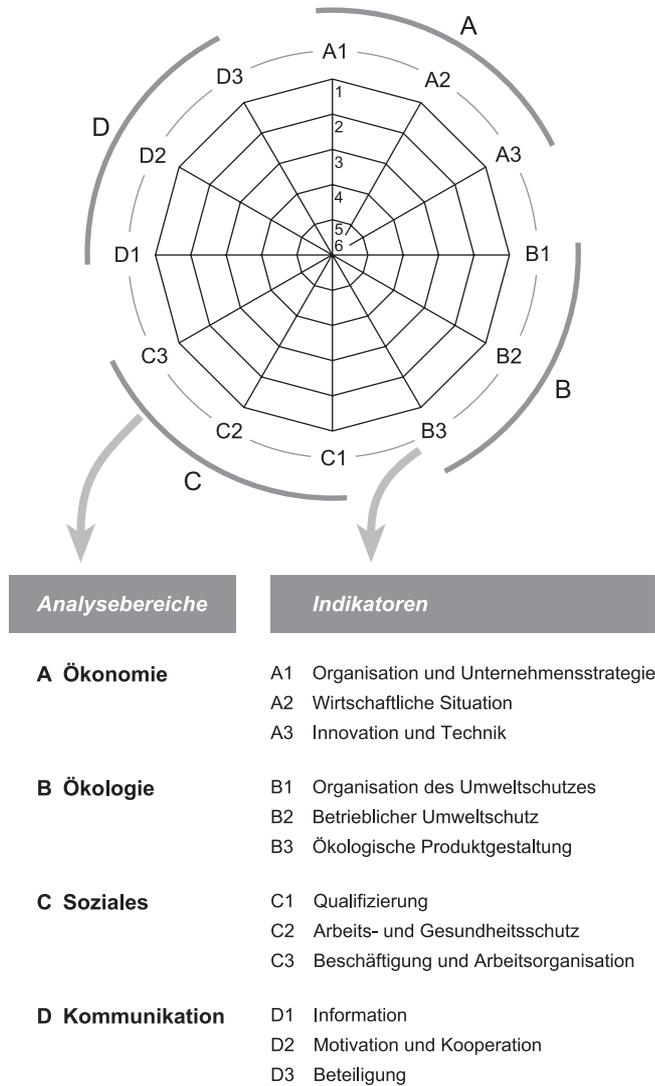


Abbildung 2: Deckblatt des Fragebogens: Kategorisierung nach Arbeitsbereichen

Wissenschaftszentrum  
Nordrhein-Westfalen  
an der RWTH Aachen

U. B. W. Wissenschaftszentrum  
Wuppertal  
Wuppertal Institut für  
Mensch, Umwelt, Energie

## „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“

Status quo-Analyse  
im Instrument SAFE

Bitte ordnen Sie sich in die Unternehmensstruktur ein und kreuzen Sie die entsprechende Rubrik an

Produktion Leitungsebene ▲

Produktion Ausführungsebene ●

Verwaltung Leitungsebene ▲

Verwaltung Ausführungsebene ○

Nummer des Fragebogens: \_\_\_\_\_

Fragebogen

Die Beantwortung der Fragen sollte spontan erfolgen. Sie dauert in der Regel zwischen 30–60 Minuten und folgt einem vorgegebenen Schema. Der Fragebogen enthält geschlossene Fragen zu jedem Indikator, bei denen Noten von 1 bis 6 vergeben werden können – in Anlehnung an das deutsche Schulnotensystem (siehe Abb. 3). Die Note 4 entspricht dabei z.B. dem Stand der Technik bzw. dem Branchendurchschnitt. Zusätzlich werden in Form von offenen Fragen für jeden Indikator Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche abgefragt.

Das Bearbeiten der Fragebögen führt direkt zu folgenden Ergebnissen:

- COMPASS<sub>radar</sub> der beteiligten Personen (= Unternehmensprofil) mit den Durchschnittsnoten aller beantworteten Fragen
- Bewertungsergebnisse der einzelnen Fragen (Noten von 1 bis 6)
- Verbesserungsvorschläge zu jedem Analysebereich (Ökonomie, Ökologie, ...)
- Qualifizierungswünsche

Abbildung 3: Beispiel einer Fragebogenseite

**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.

## SAFE – Präsentation: COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens

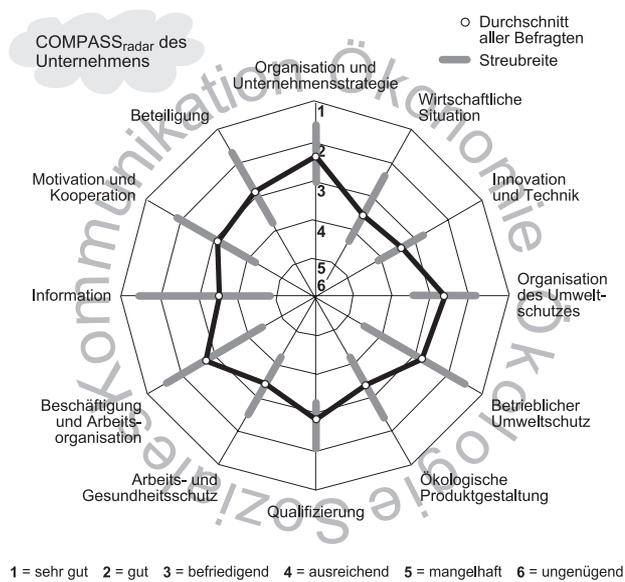


Abbildung 4: COMPASS<sub>radar</sub>

## 3.2 COMPASS<sub>radar</sub>

Das COMPASS<sub>radar</sub> ist eine spinnennetzartige Darstellungsform der Ergebnisse einzelner Personen oder aller Befragten. Bei der Darstellung der Ergebnisse aller Beteiligten wird das COMPASS<sub>radar</sub> auch als COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens oder als Durchschnittsprofil des Unternehmens bezeichnet. Jede Achse dieses Spinnennetzes steht für einen Indikator. Entlang der Achsen werden die Bewertungen der befragten Person(en) eingetragen – eine sehr gute Bewertung (Note 1) außen, eine sehr schlechte Bewertung (Note 6) innen.

Die Bewertungen der einzelnen Indikatoren werden mit einer Linie verbunden. Diese Linie stellt das Profil des Unternehmens dar. Die Ausprägungsform dieser Linie gibt auf einen Blick zu erkennen, wie die Beschäftigten das Unternehmen einschätzen und wo Handlungsbedarf besteht.

Das COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens muss für die Präsentation in geeigneter Form dargestellt werden und wird deshalb auf ein Plakat übertragen. So bleiben die Ergebnisse für alle Workshopteilnehmer und -teilnehmerinnen präsent. Als zusätzliche Information wird bei dem COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens an allen Achsen mit einem Stift die jeweils schlechteste und beste Bewertung gekennzeichnet und mit einem Strich verbunden. Dadurch zeigt sich, wie sehr die Bewertungen der einzelnen Befragten voneinander abweichen.

Diese Darstellungsform zeigt, stark komprimiert aber deutlich, bei welchen Indikatoren nach Meinung des SAFE-Teams die Schwächen und Stärken des Unternehmens liegen. Zum einen werden Stärken oder Schwächen durch die ermittelte Durchschnittsnote der einzelnen Indikatoren

deutlich und zum anderen zeigt sich in der jeweils besten und schlechtesten Bewertung eines Indikators das Spektrum der Einschätzungen. Je größer dieses Spektrum ist, um so weniger sind sich die Beschäftigten einig, was unter Umständen auf eine Schwäche, in jedem Fall aber auf Klärungsbedarf hinweist.

### 3.3 Stärken-/Schwächen-Profil

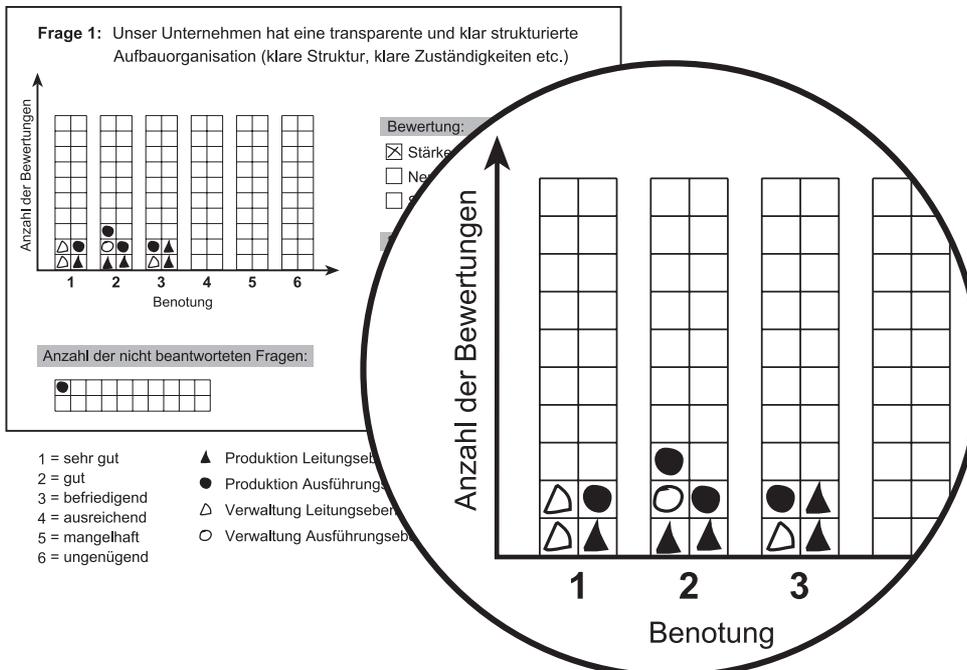
Ein wichtiger Arbeitsschritt besteht darin, von den Fragebogenergebnissen zu einer angemessenen Benennung von Stärken und Schwächen bzw. einem Stärken-/Schwächen-Profil zu gelangen.

### SAFE – Auswertung des Fragebogens

A. Ökonomie

A1. Organisation und Unternehmensstrategie

Abbildung 5:  
Balkendiagramm Beispiel



## SAFE – Stärken-/Schwächenprofil

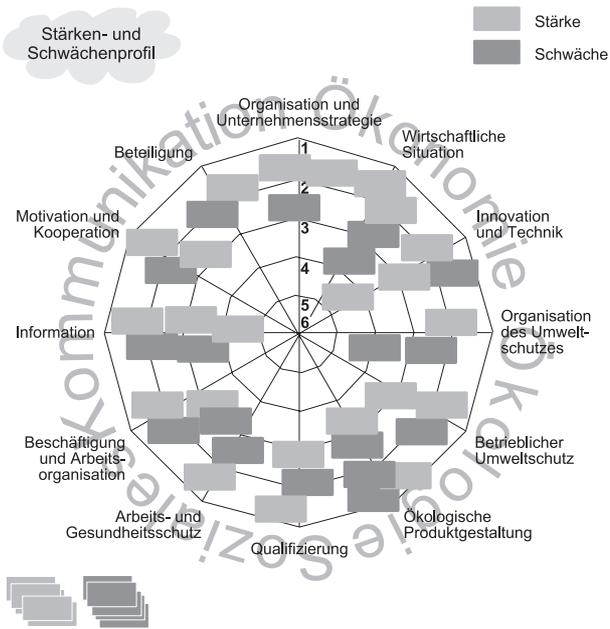


Abbildung 6: Stärken-/Schwächen-Profil

Dieses Problem wird gelöst, indem die Ergebnisse zu jeder einzelnen Frage per Hand in vorbereitete Balkendiagramme eingetragen werden (siehe Abb. 5). In die Balkendiagramme werden die Noten aller Beschäftigten übertragen, indem ein Kreuz in den jeweiligen Notenbereich eingetragen wird. Dabei kann auch gekennzeichnet werden, in welchem Arbeitsbereich der jeweilige Beschäftigte arbeitet, in dem für verschiedene Bereiche (z.B. Verwaltung und Produktion) Symbole festgelegt werden. Mit dieser Kennzeichnung können bei der Auswertung unterschiedliche Einschätzungen der einzelnen Bereiche erkannt und später mit dem gesamten SAFE-Team besprochen werden.

Die Personen, die an der Auswertung beteiligt sind, lesen anhand der Balkendiagramme ab, welche Aspekte als Stärken oder Schwächen zu bewerten sind. Dabei können z.B. die Häufung von Antworten in einem guten Notenbereich auf eine Stärke oder weit auseinander liegende Antworten auf eine Schwäche hinweisen (vgl. Kap. 4.3 Auswertung der Fragebögen und Vorbereitung der Präsentation, S. 34 ).

Für die Präsentation im Workshop müssen diese Ergebnisse in geeigneter Form aufbereitet werden. Die ermittelten Stärken und Schwächen werden dazu auf Karten geschrieben – „rote Karten“ stehen für Schwächen, „grüne Karten“ für Stärken.

Um die Einheitlichkeit in der Darstellung zu wahren, wird die spinnennetzartige Darstellung des COMPASS<sub>radar</sub> mit den 12 Achsen, die die Indikatoren darstellen, genutzt, um das Stärken-/Schwächen-Profil abzubilden. Das Spinnennetz wird unter Angabe der 12 Indikatoren und der übergeordneten Bereiche Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation auf eine Pinnwand übertragen. Die

Stärken und Schwächen werden den Indikatoren zugeordnet und auf die Pinnwand gesteckt. So ergibt sich das Stärken-/Schwächen-Profil (vgl. Abb. 6).

### 3.4 Maßnahmenplan

Während des „Zukunfts-Workshops“ planen die Beteiligten gemeinsam konkrete Verbesserungsmaßnahmen. Diese werden in einem Maßnahmenplan dokumentiert und sollten in jedem Fall folgende Elemente enthalten:

- Schwächen oder Stärken aus dem Profil (= Problem)
- Konkretisierung der Schwächen oder Stärken
- Maßnahmen / Verbesserungsvorschläge
- Feste Zuständigkeiten, zeitlicher Rahmen, Budget
- Kontrolle: Zuständigkeit für die Überprüfung der Maßnahmendurchführung

Der Maßnahmenplan sollte detailliert und vollständig ausgefüllt werden. Er ist Arbeitsgrundlage für die gemeinsam beschlossenen Veränderungsprozesse. Falls später ein Controlling-Workshop geplant ist, kann er zu diesem Zweck wieder an die Wand geheftet werden. Zudem kann er nach dem Workshop an zentraler Stelle im Unternehmen aufgehängt oder über andere geeignete Kommunikationsformen (z.B. Betriebszeitung, Intranet) verbreitet werden. So können alle Beschäftigten sehen, welche Verbesserungsmaßnahmen vom SAFE-Team beschlossen wurden.

SAFE – Maßnahmenplanung				
Analyse		Maßnahmenplanung		
Problem	Konkretisierung der Schwächen oder Stärken	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

Abbildung 7: Beispiel eines Maßnahmenplans

### 3.5 Moderation

In vielen Unternehmen dauern Besprechungen sehr lange und führen trotzdem nicht zum gewünschten Ziel. Ausufernde Stellungnahmen, Dominanz einzelner Personen, verhärtete Fronten, unterschwellige Konflikte oder Machtbestreben sind einige der bestehenden Probleme, die solche Situationen behindern. Eine Moderation von Gruppengesprächen kann Abhilfe schaffen. Die moderierende Person ist Experte bzw. Expertin für das methodische Vorgehen, jedoch nicht für die Inhalte. Ihre Aufgabe ist es, darauf zu achten, dass alle Teilnehmenden berücksichtigt und angehört werden und dass niemand den Gesprächsverlauf dominiert. Insofern befinden sich Personen, die sich zugleich inhaltlich an der Diskussion beteiligen und das Gespräch moderieren wollen, in einem Rollenkonflikt. Für einen Prozess, wie er mit SAFE durchlaufen wird, empfehlen wir deshalb, einen externen (neutralen) Moderator als Unterstützung hinzu zu ziehen.

Aufgaben der Moderation sind u.a.:

- gute Voraussetzungen für den zwischenmenschlichen Kontakt der Beschäftigten untereinander zu schaffen,
- die Sichtweisen von Konfliktparteien zu erkunden
- sowie eine Verhandlung anzustoßen, indem sie Positionen in Bewegung bringt und Diskussionsregelungen (siehe unten) trifft.

Hierfür schlägt die Moderation das methodische Vorgehen vor, leitet den Gesprächsprozess durch Fragen, ohne ihn gezielt in eine inhaltliche Richtung zu lenken, fasst (Zwischen-)Ergebnisse zusammen und visualisiert sie. Während des gesamten Gesprächs beachtet und integriert die moderierende Person alle Beteiligten. Für diesen Prozess benötigt sie eine gewisse inhaltliche Kompetenz, ohne alle Details kennen zu müssen.

Zudem hat die Moderation die Aufgabe, sich mit dem Instrument SAFE vertraut zu machen, um die Auswertung und den Zukunfts-Workshop begleiten zu können. Durch die Teilnahme an der Auswertung erhält sie weitergehende Informationen für die Moderation des anschließenden Workshops.

Eine externe Moderation bietet verschiedene Vorteile:

- Sie ist nicht inhaltlich an der Diskussion beteiligt.
- Sie ist nicht „betriebsblind“ und sieht deshalb bestimmte Probleme klarer.
- Sie trägt durch kritische Rückfragen dazu bei, dass die subjektiven Einschätzungen der Verantwortlichen nicht die Ergebnisse der Auswertung bestimmen.
- Sie achtet darauf, dass die Anonymität gewahrt wird.

Um die Moderation gut durchführen zu können, ist ein Vorgespräch nötig. In diesem wird der Auftrag mit der für den SAFE-Prozess verantwortlichen Person des Unternehmens vereinbart, die Ziele und Bereitschaft zur Mitarbeit geklärt, Konfliktsituationen thematisiert und Rahmenbedingungen abgeklärt (Teilnehmende, Zeit u.ä.). Auf diese Weise erhält der Moderator einen ersten Einblick in das Unternehmen.

#### **Diskussionsregeln:**

Regeln können zu Beginn der Veranstaltung eingeführt werden oder während der Diskussion. Die genannten Regeln sind nur Vorschläge. Die passende Regel muss die Moderation in der jeweiligen Situation finden.

*Jeder darf ausreden!*

*Jeder ist für den Erfolg (mit-)verantwortlich!*

*Jeder Vorschlag ist wichtig!*

*Sprich für dich – nicht für andere!*

*Es spricht immer nur einer zur gleichen Zeit!*

*Sprich zu den Anwesenden, nicht über sie!*

*Fasse dich kurz!*

# 4 Anwendung von SAFE – Wie wird's gemacht? Die Anleitung für die Praxis

Im folgenden Kapitel werden die sechs Phasen von SAFE eingehend erklärt:

1. **Bildung eines SAFE-Teams**
2. **Status quo-Analyse**
3. **Auswertung der Fragebögen und Vorbereitung der Präsentation**
4. **Zukunfts-Workshop**
5. **Umsetzung der Maßnahmen**
6. **Controlling der Maßnahmen**

Die Unterkapitel zu den sechs Phasen gliedern sich jeweils in vier Teile:

- Jedem Kapitel ist ein **Überblick** zu den wichtigsten Aspekten dieser Phase vorangestellt.
- Anschließend wird der **Ablauf** jedes Schrittes allgemein vorgestellt.
- Danach folgt eine praktische Anleitung zur Durchführung der einzelnen **Arbeitsschritte**. Dabei werden konkrete Situationen beschrieben, mögliche Problemfelder benannt und aufgezeigt, wie das jeweilige Ziel eines Schrittes erreicht werden kann. Sie werden unterschiedliche Materialien benötigen, um die verschiedenen Arbeitsschritte zu bewältigen. Alle Unterlagen und Vorlagen finden Sie auf der beigefügten CD ROM.
- Am Ende jedes Abschnitts finden Sie noch **Tipps**, die Ihnen die Durchführung erleichtern und darauf hinweisen, was Sie bei diesem Arbeitsschritt besonders beachten sollten.

Die Arbeitsschritte sind zum Teil sehr detailliert vorgegeben. Sie können sich bei der genauen Ausgestaltung der einzelnen Schritte aber natürlich Freiraum verschaffen, um nötige Anpassungen an die Situation in Ihrem Unternehmen vorzunehmen. Sie müssen sich also nicht in jedem Fall wortgenau an das Handbuch halten.

Die Phasen 2–4 können an zwei aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt werden. Nachfolgend sehen Sie einen Programmmentwurf, wie der Ablauf der Phasen zeitlich und inhaltlich gestaltet werden kann/sollte.

<b>Übersicht zum Ablauf von SAFE</b>	
<b>1. Tag „Status quo-Analyse“</b>	
9.00 Uhr –	• Begrüßung/Einführung
10.15 Uhr	• Ausfüllen der Fragebögen
10.30 Uhr –	• Auswertung der Fragebögen
16.00 Uhr	• Vorbereitung der Präsentation
<b>2. Tag „Zukunfts-Workshop“</b>	
13.00 Uhr –	• Begrüßung/Einführung
	• Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
	• Aufstellen einer Prioritätenliste
	• Maßnahmenplanung
17.00 Uhr	• Reflexionsphase und Feedback

*Abbildung 8: Übersicht über den SAFE-Ablauf (Phase 2–4)*

## 4.1 Phase 1: Bildung eines SAFE-Teams

### *Überblick*

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bildung des SAFE-Teams, bestehend aus 6–20 Beschäftigten verschiedener Hierarchieebenen und Funktionsbereiche.</li></ul>
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Information der Beschäftigten über SAFE</li><li>• Auswahl der Teilnehmenden</li><li>• Festlegung von Zuständigkeiten für den Ablauf von SAFE (Moderation / Prozessverantwortlichkeit).</li></ul>
<b>Zeitaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kann je nach Unternehmen und in Abhängigkeit des gewählten Vorgehens stark schwanken (Kalkulation ca. 1–2 Arbeitstage).</li></ul>

### *Ablauf*

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 oder bei einem Kleinbetrieb aus allen Beschäftigten. Um einen repräsentativen Querschnitt aller Beschäftigten des Unternehmens zu erhalten, werden Beschäftigte möglichst aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche beteiligt. Bei der Teambildung sollte – soweit möglich – auch die Ausgewogenheit nach Alter, Geschlecht und Nationalität bedacht werden. Grundsätzlich erfolgt die Mitarbeit im SAFE-Team auf freiwilliger Basis. In jedem Fall ist sicherzustellen, dass die Durchführung von SAFE durch die Geschäftsführung getragen und aktiv unterstützt wird. 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 an individuellen Erfahrungen und Sichtweisen im Betrieb in den Prozess einzubeziehen. Durch diese Vorgehensweise wird nicht nur eine breite Akzeptanz von Veränderungen im Betrieb

begünstigt, sondern die Beteiligten aus dem SAFE-Team übernehmen auch die Rolle innerbetrieblicher Multiplikatoren. Am Ende dieses Schrittes ist ein SAFE-Team nach den genannten Kriterien zusammengesetzt, ein Termin für die Status quo-Analyse und den Zukunfts-Workshop festgelegt und die Einladungen an die Beteiligten verschickt.

Um ein SAFE-Team zu bilden, sind mehrere Arbeitsschritte nötig, die wir im Folgenden detailliert erläutern:

1. Erstellen Sie zuerst einen Plan, wen sie aus welchen Abteilungen einladen wollen. Überlegen Sie sich, wieviele Beschäftigte das SAFE-Team umfassen soll und welche Arbeitsbereiche Sie auf jeden Fall beteiligen wollen.
2. Sprechen Sie diesen Plan dann mit der Geschäftsführung ab, um sicher zu stellen, dass sie den Prozess aktiv unterstützt und mitträgt.
3. Wünschen Sie eine externe Moderation, kontaktieren Sie diese frühestmöglich, um sie so besser in den Ablauf zu integrieren. Insbesondere erlaubt dies eine umfassende Vorbereitung der „Externen“ auf ihren Betrieb. Auch können Sie so den gesamten Prozessablauf besser koordinieren und mögliche Stolpersteine schon im Vorfeld ansprechen.
4. Im nächsten Schritt informieren Sie die gesamte Belegschaft über den geplanten Prozess. Hierzu stehen Ihnen verschiedene Wege offen:  
Zum einen sollten alle Beschäftigte zu dem Prozess eingeladen werden. Die Einladungen können dabei auf verschiedene Weise weitergegeben werden: Erstellen Sie Aushänge, die an zentraler Stelle auf SAFE aufmerksam machen, oder nutzen Sie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterversammlungen, um für SAFE zu werben. Zum anderen sprechen Sie gezielt einzelne Beschäftigte an, oder kontaktieren Sie diese schriftlich. Für die Einladung können Sie auf den Musterbrief (Vorlage s. CD) zurückgreifen. Bei der Auswahl des SAFE-Teams muss darauf geachtet werden, dass alle Hierarchieebenen in ausgewogener Form vertreten sind.

### *Arbeitsschritte zur Bildung des SAFE-Teams*



5. Jetzt ist es wichtig, dass Sie Termine oder einen ersten Kontakt anbieten, wo sich interessierte Beschäftigte näher über SAFE informieren, erste Fragen beantwortet und Unklarheiten ausgeräumt werden können. Bei diesem Prozess lässt sich bereits eine engere Auswahl der späteren Teilnehmerinnen und Teilnehmer treffen.
6. Sprechen Sie bei der Zusammenstellung des SAFE-Teams auch konkret einzelne Personen an, die Ihnen hinterher bei der Auswertung der Fragebögen und der Präsentation helfen. Das können z.B. Vertreter anderer Arbeitsbereiche sein, die diskussionsfreudig sind und gut im Team arbeiten können. Neben Ihrem eigenen Zeitbudget müssen Sie dann auch für diese Personen einen zusätzlichen Zeitaufwand einplanen.
7. Treffen Sie mit den so gesammelten Informationen und Vorarbeiten eine endgültige Auswahl für das SAFE-Team. Überprüfen Sie noch einmal, ob alle relevanten Bereiche und Ebenen Ihres Unternehmens vertreten sind und sprechen Sie dann alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwecks Terminabsprache an.
8. Abschließend legen Sie die Termine für die Status quo-Analyse und den Zukunfts-Workshop fest und laden die Beteiligten des SAFE-Teams ein. Beide Termine sollten Sie von vorneherein eng aneinanderliegend planen und festlegen, da es später wichtig ist, den Zukunfts-Workshop möglichst zeitnah an die Status quo-Analyse durchzuführen (am Besten innerhalb zwei aufeinander folgender Tage). So vermeiden Sie Informationsverluste und gewährleisten, dass sich einzelne Beteiligte nicht wieder neu auf das Thema und die Systematik einstellen müssen.

*Tipps Einzelne Personen werden in manchen Unternehmen mit bestimmten Werten und Inhalten in Verbindung gebracht, z.B. der Umweltmanagementbeauftragte als der „grüne Umwelthansel“. Achten Sie deshalb als Initiator des SAFE-Prozesses darauf, dass die Person, die für den Prozess „wirbt“, nicht von vornherein aufgrund ihrer Position Ablehnung hervor ruft.*

## 4.2 Phase 2: Status quo-Analyse

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subjektive Bewertung des Unternehmens durch die Beschäftigten unter Zuhilfenahme eines Fragebogens</li></ul>
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erläuterung des Fragebogens, Klärung von offenen Fragen</li><li>• Austeilen und Ausfüllen des Fragebogens</li><li>• Einsammeln und durchnummerieren</li></ul>
<b>Zeitaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausfüllen des Fragebogens: 30–60 Minuten; insgesamt inkl. Vor- und Nachbesprechung ca. 75 Minuten.</li></ul>

### *Überblick*

Die Status quo-Analyse ist die Phase der eigentlichen Datenerhebung. In diesem Schritt werden die grundlegenden Daten über den aktuellen Stand des Unternehmens mittels des Fragebogens erhoben. Dabei handelt es sich nicht um harte Fakten, sondern um Einschätzungen der Beschäftigten: Wie sehen die Beschäftigten ihr Unternehmen unter dem Aspekt „Zukunftsfähigkeit“? Wo geben sie ihm gute und wo schlechte Noten?

### *Ablauf*

Die Beteiligten werden zu Beginn des Treffens noch einmal über den gesamten Prozess informiert. Danach wird der Aufbau des Fragebogens kurz erklärt, bevor er schließlich ausgefüllt wird. Die Personen, die die Auswertung vornehmen, sammeln die Fragebögen anschließend ein, um mit der Auswertung zu beginnen. Sie nummerieren die Fragebögen, damit die Auswertungsschritte nachvollziehbar bleiben, die Anonymität aber trotzdem gewahrt wird.

## *Arbeitsschritte zur Status quo-Analyse*



Vorbereitung der Fragebögen:

1. Legen Sie grundsätzlich eine Klassifizierung verschiedener Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen fest. Die von uns vorgeschlagene Klassifizierung (Produktion / Verwaltung, Ausführungs- / Leitungsebene) ist eine Einteilung, die sich häufig in KMU als hilfreich erwiesen hat. Sie kann jedoch bei Bedarf auch verändert werden. Wählen Sie nicht mehr als vier Kategorien, da die Auswertung sonst unübersichtlich wird. Außerdem besteht andernfalls gerade in kleineren Unternehmen und Arbeitsgruppen die Gefahr, dass die Anonymität nicht gewahrt werden kann. (s. Abb. 2)
2. Kopieren Sie die Fragebögen (Vorlage s. CD), so dass ausreichend Kopien für alle Teilnehmenden vorhanden sind.

Erläuterung des SAFE-Prozesses:

3. Bevor mit dem eigentlichen Ausfüllen der Fragebögen begonnen wird, erläutern Sie noch einmal den Ablauf des SAFE-Prozesses.

Wichtige Stichpunkte sind hier, dass dieses Treffen der zweite Schritt eines Prozesses ist und wann der Zukunfts-Workshop stattfinden wird. Erklären Sie den Anwesenden hierfür den Aufbau und gesamten Ablauf von SAFE. Lassen Sie Fragen zu, so dass die Beteiligten optimal auf ihre Aufgabe vorbereitet sind.

Erläuterung des Fragebogens:

4. Hilfreich für die Arbeit mit dem Fragebogen sind Erläuterungen zu folgenden Bereichen:
  - Den Aufbau mit den vier Analysebereichen und den 12 Indikatoren.
  - Die Bedeutung der offenen und geschlossenen Fragen: Offene Fragen bieten die Möglichkeit, bereits konkrete Verbesserungsvorschläge zu formulieren und Qualifizierungswünsche anzumelden; die geschlossenen Fragen werden für die Erstellung des Stärken-/Schwächen-Profiles benötigt.
  - Die Zuordnung der Teilnehmenden zu den verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen auf der Titelseite des Fragebogens.

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

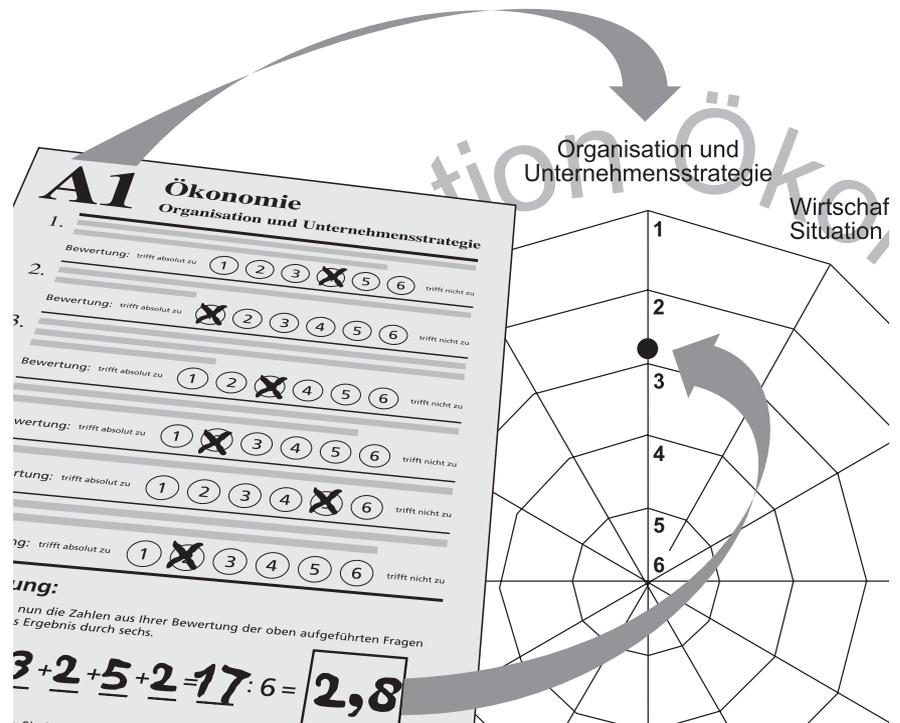
$$\underline{3} + \underline{2} + \underline{1} + \underline{2} + \text{/} + \underline{3} = 11 : \overset{5}{\cancel{6}} = \boxed{2,2}$$

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

Abbildung 9: Beispiel: Berechnung einer Durchschnittsnote, wenn eine Frage unbeantwortet bleibt.

- Erwähnen Sie ausdrücklich die gegebene Anonymität.
  - Machen Sie deutlich, dass alle Fragen spontan und möglichst offen beantwortet werden sollten.
  - Erläutern Sie, dass für den Fall, dass eine Frage gar nicht beantwortet werden kann oder nicht auf Ihr Unternehmen zutrifft. Es besteht die Möglichkeit, diese Frage unbeantwortet zu lassen, in diesem Fall muss sie auch aus der Berechnung der Durchschnittsnote gestrichen werden (vgl. Abb. 9).
5. Erläutern Sie das Bewertungsschema mit den Noten von 1 bis 6, in Anlehnung an das Schulnotensystem. Verweisen Sie insbesondere darauf, dass die Note 4 den jeweiligen Stand der Technik oder den Branchendurchschnitt darstellt, wo z.B. nicht mehr als gesetzliche Bestimmungen eingehalten werden. Lassen Sie dabei alle Zwischenfragen zu.
6. Als letztes erklären Sie den 1. Auswertungsschritt der einzelnen Fragebögen durch die Beteiligten selber, während der Beantwortung der Fragebögen und den Übertrag der Ergebnisse in den COMPASS<sub>radar</sub>. Erläutern Sie dabei folgende Punkte:
- Für jeden Indikator wird eine Durchschnittsnote ermittelt. Hierfür werden am Ende jeder Seite die Einzelergebnisse addiert und die Summe durch die Anzahl der Fragen geteilt.
  - Dieser Wert wird dann auf der letzten Seite des Fragebogens auf die radialen Linien des Spinnennetzes – des COMPASS<sub>radar</sub> – bei dem jeweiligen Indikator eingetragen.

Abbildung 10: Berechnung des Durchschnittswertes und Übertragung der Ergebnisse in den COMPASS<sub>radar</sub>



- Abschließend werden alle eingetragenen Punkte im Spinnennetz miteinander verbunden.

So können die Teilnehmenden aus ihrem Fragebogen direkt ihren persönlichen COMPASS<sub>radar</sub> erstellen. Lassen Sie dabei Fragen zu, um letzte Unklarheiten auszuräumen.

Ausfüllen der Fragebögen:

7. Nach diesen Erklärungen kann nun mit dem Ausfüllen der Fragebögen begonnen werden. Dies dauert in der Regel zwischen 30 und 60 Minuten.
8. Anschließend sammeln Sie die Fragebögen ein und nummerieren diese. Damit ist die Status quo-Analyse beendet und die Auswertung kann beginnen.

### *Tipps*

- *Die Ergebnisse der Durchschnittsnoten sollten bis auf eine Stelle hinter dem Komma gekürzt werden. Dies erleichtert die Auswertung, ohne dass das Ergebnis an Aussage verliert.*
- *Lassen Sie den Beteiligten genügend Zeit für die Beantwortung offener Fragen (Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche).*
- *Wenn Sie die Fragebögen kopieren, bietet es sich an, den COMPASS<sub>radar</sub> (letzte Seite der Kopie) auf die rechte Hälfte eines A3 Blattes zu kopieren. Wenn Sie dieses Blatt dann auf A 4 Größe falten (z.B. Normfaltung), bleibt das COMPASS<sub>radar</sub> beim Ausfüllen des Fragebogens jederzeit sichtbar. Ein umständliches Blättern beim Übertragen der Ergebnisse entfällt dadurch.*

### 4.3 Phase 3: Auswertung der Fragebögen und Vorbereitung der Präsentation

#### Überblick

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellen eines COMPASS<sub>radar</sub> vom Unternehmen</li><li>• Erstellen eines Stärken-/Schwächen-Profiles vom Unternehmen</li><li>• Auflistung von Verbesserungsvorschlägen und Qualifizierungswünschen</li></ul>
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswertung der Fragebögen, d.h. Übertragen der Ergebnisse in den COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens und in Balkendiagramme zum Ableiten des Stärken-/Schwächen-Profiles</li><li>• Erstellen von Listen mit Verbesserungsvorschlägen / Qualifizierungswünschen</li><li>• Erste Interpretation der Ergebnisse, d.h. Identifikation der Bereiche, die positiv oder negativ bewertet wurden</li></ul>
<b>Zeitaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etwa 4–6 Stunden (pro beteiligte Person)</li></ul>

#### Ablauf

Ziel ist es, ausgehend von den individuellen Bewertungen der befragten Beschäftigten, zur Identifikation von Stärken und Schwächen zu gelangen und die genannten Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche aufzulisten. Während der Auswertung wird auch die Präsentation der Ergebnisse vorbereitet.

Die Auswertung wird in der Regel von mindestens zwei Beteiligten aus dem SAFE-Team vorgenommen. Dies können z.B. der Prozessverantwortliche (Unternehmer/in, leitende Angestellte, Umweltmanagementbeauftragte, Betriebsrat o.ä.) und eine weitere Person sein.

Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes sind ein COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens, ein Stärken-/Schwächen-Profil sowie Listen mit Verbesserungsvorschlägen und Qualifizierungswünschen.

### COMPASS<sub>radar</sub>

Aus allen Unternehmensprofilen der befragten Beschäftigten wird ein COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens gebildet (siehe Kap. 3.2). Für die Präsentation müssen die Ergebnisse visualisiert werden. Der COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens wird hierfür auf ein Plakat übertragen.

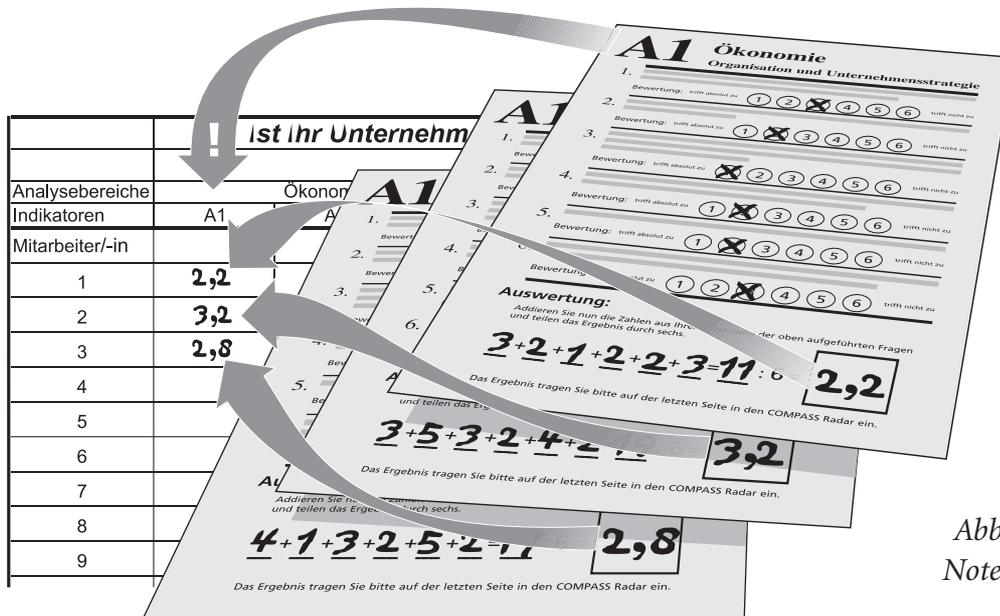
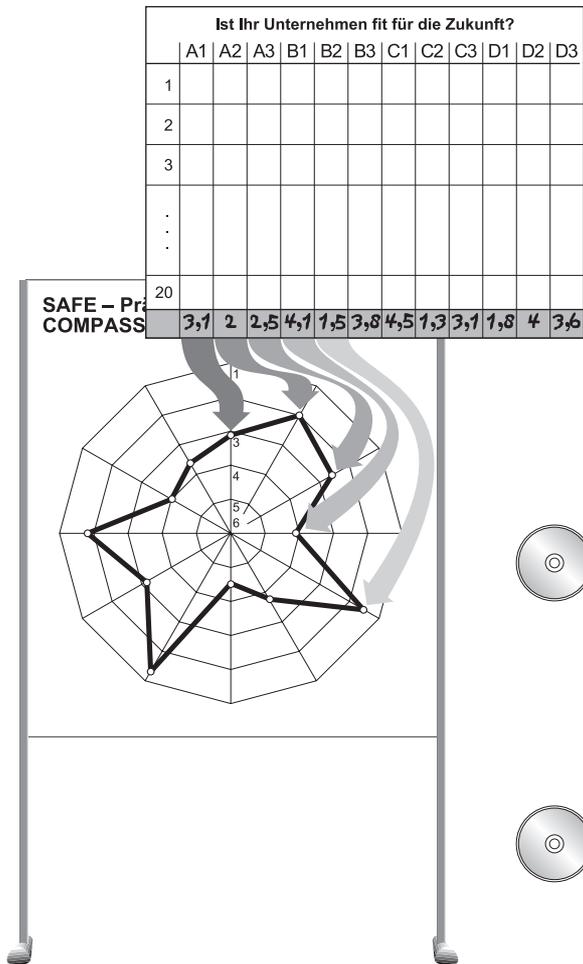


Abbildung 11: Übertragung der Noten aus den Fragebögen in das Auswertungsraster

Abbildung 12: Erstellung eines  
COMPASS<sub>radar</sub>



### Stärken-/Schwächen-Profil

Durch Übertragung der Fragebogenergebnisse in Balkendiagramme und durch die Interpretation dieser Ergebnisse gelangt man zu den Stärken und Schwächen (s. Kap. 3.3). Diese werden in Form eines Stärken-/Schwächen-Profiles dargestellt. Sowohl das Profil als auch die Balkendiagramme werden später für die Präsentation genutzt.

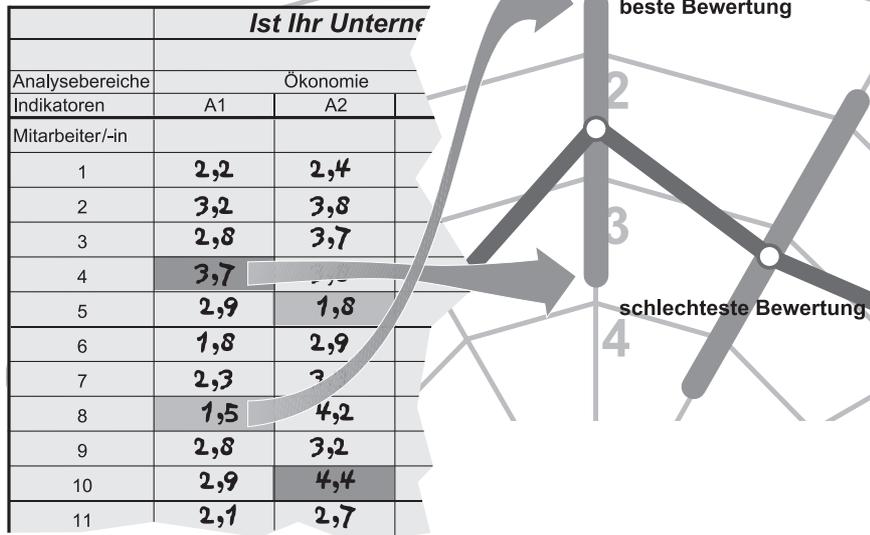
### Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche

Innerhalb der Status quo-Analyse werden von allen Beschäftigten sowohl Verbesserungsvorschläge zu jedem einzelnen Analysebereich als auch Qualifizierungswünsche abgefragt. Das heißt, jede einzelne Person setzt sich mit Verbesserungsvorschlägen und Qualifizierungswünschen auseinander und schreibt sie in Form von Stichworten eigenständig nieder. Diese Ideen werden in Listen zusammen getragen.

### Erstellen des COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens

1. Übertragen Sie die Durchschnittsnoten aus allen Fragebögen (jeweils am Seitenende) in das Auswertungsblatt (s. Abb. 11; Vorlage s. CD).
2. Errechnen Sie die Durchschnittsnoten für die einzelnen Indikatoren, indem Sie aus dem Auswertungsraster alle Noten für einen Indikator addieren und durch die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen teilen.
3. Übertragen Sie die Vorlage des Spinnennetzes unter Angabe der Indikatoren und der vier Analysebereiche (Vorlage s. CD) auf ein Plakat an einer Pinnwand.
4. Tragen Sie die so ermittelten Durchschnittsnoten an den vorgesehenen Radialen des Radars ein und verbinden Sie diese, so dass das gewünschte Netzformat entsteht (s. Abb. 12).

Abbildung 13: Kennzeichen der Streubreite



5. Markieren Sie im Auswertungsraster für jeden Indikator die beste Note mit grün und die schlechteste Note mit rot.
6. Tragen Sie nun zusätzlich die jeweils schlechteste und beste Note für einen Indikator entlang der Achsen des Spinnennetzes ein, um die Streubreite der Bewertung einschätzen zu können. Kennzeichnen Sie diese möglichst mit einem farbigen Strich, um sie hervor zu heben (s. Abb. 13).

Besonders einfach und schnell erstellen Sie das Plakat mit dem Spinnennetz des COM-PASS<sub>radar</sub> indem Sie eine Folie des Spinnennetzes (Vorlage s. CD) auf einen Overheadprojektor legen und die Pinnwand als Projektionsfläche verwenden. So müssen Sie nur noch die gewünschte Größe einstellen und die Linien nachzeichnen.

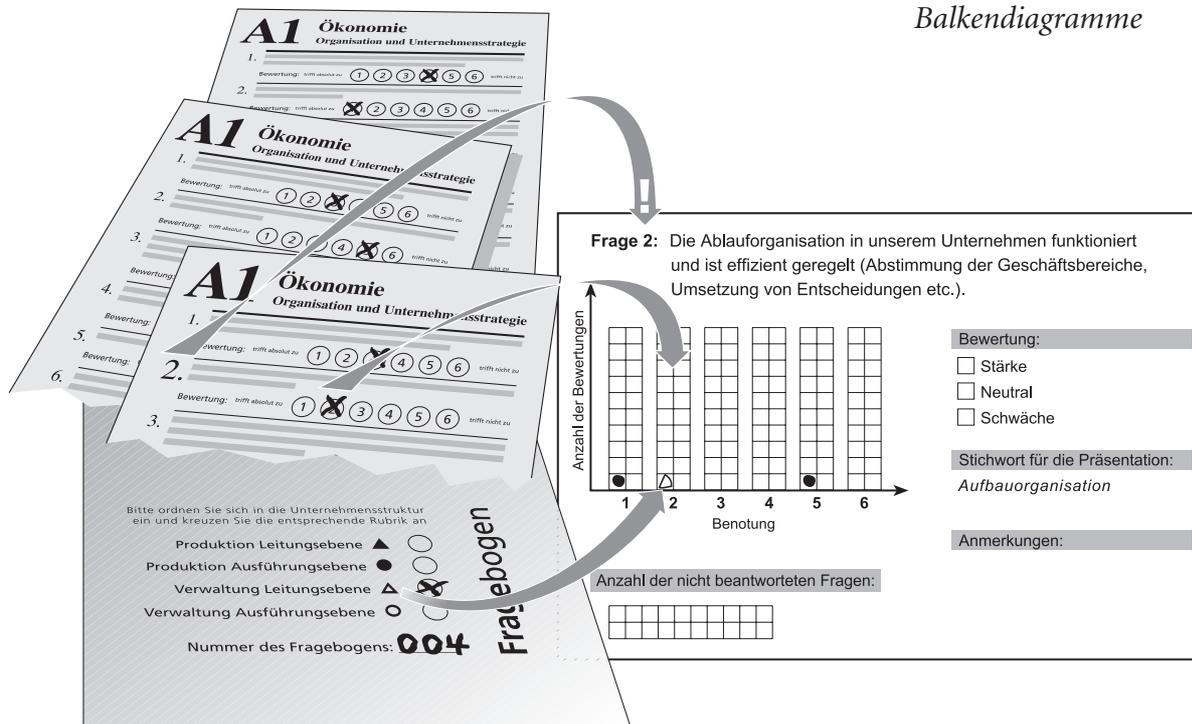
### Tipps





8. Übertragen Sie die Noten aller Beschäftigten in das Balkendiagramm, in dem Sie ein Kreuz in den jeweiligen Notenbereich eintragen. Wurde im Fragebogen festgehalten, in welchem Arbeitsbereich der jeweilige Beschäftigte arbeitet, müssen Sie diese Information beim Übertragen als Symbol (z.B.  $\Delta$  = Leitungsebene in der Verwaltung) kennzeichnen. Die Anzahl der nicht beantworteten Fragen tragen Sie in das dafür vorgesehene Kästchen ein (s. S. 38).
  
9. Durch die Vorgabe von „bewährten“ Stichworten wird eine zügige Bearbeitung der Arbeitsblätter mit Balkendiagramm ermöglicht. Diese sind als Vorschlag zu verstehen.

Abbildung 15: Ausfüllen der Balkendiagramme



### *Auswertung der Balkendiagramme*

Mit Hilfe des soweit ausgefüllten Balkendiagramms muss nun eine (subjektive) Einschätzung von Ihnen bzw. von Ihrem Auswertungsteam erfolgen. Neben den vorliegenden quantitativen Aussagen, müssen Sie anhand von verschiedenen qualitativen Auswertungskriterien entscheiden, ob die Beantwortung der Frage auf eine Stärke bzw. Schwäche hindeutet oder ob sie neutral zu behandeln ist.

10. Zum Ausfüllen des Feldes „Bewertung“ auf den Balkendiagrammen können Sie die folgenden qualitativen Auswertungskriterien als Hilfestellung benutzen.

- Eine starke Häufung bzw. große Anzahl der Kreuze in einzelnen Notenbereichen (einzelne Balken), weist Sie eindeutig auf eine einheitliche Meinung der befragten Beschäftigten hin (Stärke, Schwäche, Neutral).
- Eine große Streubreite der Benotung durch die beteiligten Beschäftigten zeigt Ihnen unterschiedliche Meinungen der Befragten an, die auf einer subjektiven Wahrnehmung oder objektiven Umständen beruhen können. Die Ursache dafür müssen Sie in der späteren Diskussion der Ergebnisse mit dem gesamten SAFE-Team klären.
- 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 einheitliche Sichtweise verschiedener Gruppen (z.B. Produktion, Verwaltung). Die Ursache dafür müssen Sie in der späteren Diskussion der Ergebnisse mit dem gesamten SAFE-Team klären.
- Eine große Anzahl nicht beantworteter Fragen kann auf Wissenslücken oder Informationsdefizite bei den befragten Beschäftigten hindeuten. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, dass die Frage nicht verstanden wurde. Die Gründe dafür müssen Sie ebenfalls in der späteren Diskussion ermitteln.
- Es kann vorkommen, dass bei der Beantwortung einer Frage eine weitgehend einheitliche Meinung vorherrscht, es jedoch einige wenige, sehr stark abweichende Einschätzungen gibt. Auch hier besteht Klärungsbedarf, wie diese starken Abweichungen zustande gekommen sind.

11. Untersuchen Sie jedes Balkendiagramm anhand der vorgegebenen Auswertungskriterien. Wichtig ist, dass Sie sich im Team bei jeder Frage auf eine Bewertung einigen. Vermerken Sie auf einem Blatt, bei welchen Fragestellungen noch Klärungsbedarf besteht. Ihre subjektive Einschätzung sollten Sie durch Anmerkungen auf dem Arbeitsblatt ergänzen und verdeutlichen.
12. Notieren Sie anhand Ihrer Auswertungsblätter, wieviele Stärken, Schwächen und neutrale Einschätzungen durch den Fragebogen insgesamt ermittelt wurden. Notieren Sie die jeweilige Anzahl, um sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen.
13. Benutzen Sie nun die roten und grünen Karten. Bei einer Stärke übertragen Sie das Stichwort des entsprechenden Balkendiagramms auf eine grüne Karte, bei einer Schwäche benutzen Sie eine rote. Bei einer Fragestellung mit Klärungsbedarf nehmen Sie je nach Tendenz der Antworten eine grüne oder rote Karte, übertragen das Stichwort und markieren Sie die Karte durch z.B. einen Kreis, ein Ausrufezeichen oder einen Stern. Dabei handelt es sich um Fragestellungen, bei denen es einzelne stark abweichende Meinungen gibt oder bei denen eine Häufung von Antworten von zwei weit auseinander liegenden Noten existiert. Ein weiterer Indikator für Klärungsbedarf besteht, wenn Beschäftigte aus verschiedenen Arbeitsbereichen einheitlich Antworten bei weit entfernt liegenden Noten vergeben. Hier liegt u.U. eine unterschiedliche Sichtweise in den verschiedenen Arbeitsbereichen vor.
14. Jetzt bereiten Sie das Plakat für das Stärken-/Schwächen-Profil vor. Zeichnen Sie das bereits bekannte Spinnennetz (Vorlage s. CD) auf ein Plakat und beschriften Sie die Seiten mit den entsprechenden Indikatoren. Dann heften Sie das vorbereitete Plakat auf eine Pinnwand.
15. Treffen Sie nun eine Vorauswahl der wichtigsten Stärken und Schwächen für das Stärken-/Schwächen-Profil. Um die Übersichtlichkeit zu bewahren, sollten



insgesamt maximal vier bis fünf Karten pro Indikator aufgepinnt werden. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um alle Karten noch einmal durchzusehen und die Wichtigsten auszuwählen. Die Stärken dienen als Motivation und machen deutlich, in welchen Bereichen Bestehendes und Funktionierendes ausgebaut werden kann. Die Schwächen zeigen, wo noch Handlungsbedarf besteht.

16. Erstellen Sie Folien von den Balkendiagrammen, die Sie als Indikatoren für das Stärken-/Schwächen-Profil ausgewählt haben und bei denen noch Klärungsbedarf besteht. Damit führen Sie im nachfolgenden Zukunfts-Workshop den Beschäftigten noch einmal vor Augen, warum die entsprechende Einschätzung (Stärke oder Schwäche) für eine Frage erfolgte und liefern einen direkten Einstieg in die Diskussion.

Bedenken Sie, dass es innerhalb dieses Schritts kein objektives Vorgehensraster gibt. Wichtig ist, dass Sie sich einigen, welche Aspekte Sie als Stärke oder Schwäche sehen, und wo es noch Klärungsbedarf gibt.

### *Tipps*

- *Die Auswahl der Karten, die auf das Stärken-/Schwächen-Profil aufgepinnt werden, ist ein entscheidender Punkt innerhalb dieses Arbeitsschrittes. Hierbei können leicht subjektive Beeinflussung und Entscheidungen dominieren. Die Auswahl sollte deshalb immer mindestens zu zweit erfolgen.*
- *Berücksichtigen Sie nicht nur Schwächen, sondern auch Stärken. Achten Sie dabei – soweit möglich – auf ein ausgewogenes Verhältnis von Stärken und Schwächen.*
- *Nehmen Sie bewusst in der Präsentation auf dem Zukunfts-Workshop zu diesem Arbeitsschritt Stellung und benennen Sie in diesem Zusammenhang auch das Verhältnis von Stärken, Schwächen und neutralen Einschätzungen insgesamt (s. Arbeitsschritt 12).*
- *Nehmen Sie alle Karten mit zur Präsentation, um den Beschäftigten ein Bild von der tatsächlichen Anzahl der Stärken und Schwächen zu vermitteln und Ihnen bei Bedarf Einblick zu gewähren.*

## Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche

18. Tragen Sie die Verbesserungsvorschläge nach den angegebenen Bereichen in eine Liste ein (Vorlage s. CD) und benennen Sie die Häufigkeit jedes Verbesserungsvorschlags.
19. Tragen Sie ebenso die Qualifizierungswünsche sortiert nach den jeweiligen Bereichen und unter Benennung der Häufigkeit in einer weiteren Liste ein (Vorlage s. CD).
20. Beachten Sie, dass Sie bei beiden Schritten kein Stichwort bewerten, sondern unabhängig von Güte und Realisierungsmöglichkeit die Auflistung vornehmen.
21. Drucken Sie die Listen mit den Verbesserungsvorschlägen und mit den Qualifizierungswünschen aus und kopieren Sie diese für alle Beteiligten des Zukunfts-Workshops.



Bei der späteren Maßnahmenplanung können die Verbesserungsvorschläge als Anregung in die konkrete Planung einfließen. Die Liste kann bei der Maßnahmenbearbeitung als weiteres 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 in vielen Unternehmen als konkrete Arbeitshilfe bei der eigenständigen Weiterarbeit an Verbesserungsmaßnahmen bewährt.

Die Qualifizierungswünsche werden bei der Maßnahmenplanung als prioritäre Handlungsfelder mit berücksichtigt.

## 4.4 Phase 4: Zukunfts-Workshop

### *Überblick*

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexion der Unternehmensanalyse</li><li>• Anstoßen von Veränderungsprozessen</li><li>• Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen</li></ul>
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Präsentation und Einschätzung der Ergebnisse</li><li>• Diskussion über Stärken und Schwächen, Klärung von unterschiedlichen Sichtweisen</li><li>• Erste Interpretation der Ergebnisse, d.h. Identifikation</li><li>• Setzen von Prioritäten für verschiedene Handlungsbereiche</li><li>• Erarbeitung von Maßnahmen in Kleingruppen</li><li>• Diskussion und Verabschiedung einer Maßnahmenplanung</li></ul>
<b>Zeitaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3–4 Stunden (pro beteiligte Person)</li></ul>

### *Ablauf*

Im „Zukunfts-Workshop“ werden die Ergebnisse aus der Fragebogenauswertung den Beschäftigten zeitnah wiederspiegelt, anschließend diskutiert und in eine gemeinsame Maßnahmenplanung umgesetzt. Zeitnah bedeutet in diesem Zusammenhang möglichst am nächsten Tag, spätestens aber innerhalb weniger Wochen. Die konkrete Bearbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen erfolgt dialog- und beteiligungsorientiert. Das Vorgehen soll Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit in den Unternehmen anstoßen und fördern. Ergebnis ist eine im Konsens verabschiedete, konkrete Maßnahmenplanung zur Verbesserung der vorhandenen Stärken und zum Abbau von bestehenden Schwächen.

### *Präsentation und Diskussion der Ergebnisse*

Den Auftakt zum Zukunfts-Workshop bildet die Präsentation des COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens, anschließend folgt die Erläuterung des Stärken-/Schwächen-Profiles. Eine umfassende Diskussion klärt dabei offene Fragen und sorgt für ein tiefergehendes Verständnis sowie eine möglichst weitgehende Klärung und Annäherung der Standpunkte unter den Teilnehmenden.

### *Maßnahmenplanung*

Die Maßnahmenplanung (vgl. Abb. 7) 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 Verbesserungsvorschlägen und den Qualifizierungswünschen zurückgegriffen werden.

### *Feedback*

Abschließend wird ein Feedback der Beteiligten zum Zukunfts-Workshop eingeholt (s. vorlage CD). Es bietet sich an, dies zunächst schriftlich mittels eines kurzen Fragebogens zu tun, um die gegenseitige Beeinflussung zu vermindern. Denn erfahrungsgemäß schließen sich die nachfolgenden Personen bei einem mündlichen Feedback der ersten Person häufig von der Tendenz der Aussage her an. Erst anschließend sollte eine kurze, mündliche Feedback-Runde durchgeführt werden. So erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, Anmerkungen zu äußern, die direkt an andere Anwesende gerichtet sind bzw. die mit dem Fragebogen nicht erfasst werden.



## *Arbeitsschritte für den Zukunfts-Workshop*

### *Präsentation und Diskussion der Ergebnisse*

1. Zu Beginn des Workshops legen Sie fest, wer ein Protokoll des Zukunfts-Workshops erstellt. Alle wichtigen Diskussionspunkte und die gemeinsam gefassten Ergebnisse müssen hier aufgezeichnet werden.
2. Erläutern Sie nun noch einmal, an welchem Schritt im SAFE-Prozess sich das Team gerade befindet und was bisher erreicht wurde. Verdeutlichen Sie anschließend den Ablauf und das Ziel des Workshops.
3. Zunächst stellen Sie die Ergebnisse der Status quo-Analyse vor. Als Einstieg benutzen Sie das Plakat mit dem COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens, da es auf einen Blick eine Einschätzung des Unternehmens in den verschiedenen Bereichen bietet. Erklären Sie anhand der einzelnen Indikatoren und der Streubreite die abgebildeten Ergebnisse. Wie in Abschnitt 3.2 beschrieben, zeigt die Streubreite die beste und schlechteste Bewertung durch die Beteiligten des SAFE-Teams. Nehmen Sie die Indikatoren mit einer sehr geringen Streubreite heraus und weisen Sie auf die Einheitlichkeit der Einschätzungen hin. Greifen Sie auch Indikatoren mit einer großen Streubreite auf, um zu hinterfragen, warum die Einschätzungen hier soweit auseinanderliegen.
4. Anschließend eröffnen Sie eine kurze Frage- und Diskussionsrunde zum COMPASS<sub>radar</sub>, um eine Einschätzung des Ergebnisses durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Spiegelt der COMPASS<sub>radar</sub> wirklich das wider, was die Beteiligten zuvor in den Fragebögen eingetragen haben? Benutzen Sie hierfür die Regeln, die unter Punkt 3.5 Moderation erklärt wurden.
5. Benutzen Sie nun das zweite Plakat mit dem Stärken-/Schwächen-Profil. Bei der Vorstellung gehen Sie auf jede Karte einzeln ein. Heben Sie die Fragen, die zuvor noch mit Klärungsbedarf versehen waren, besonders hervor und diskutieren sie diese mit dem SAFE-Team. Benutzen Sie die Balkendiagramm-Folien als Einstieg in die Diskussion.

6. Lassen Sie in diesem Prozess alle Fragen zu. Auf Wunsch der Anwesenden können Karten verändert oder ergänzt werden – dies sowohl hinsichtlich der Begrifflichkeit als auch hinsichtlich der Bewertung. Allerdings ist hierzu ein Konsens zu schaffen. Wichtig ist, dass die Anwesenden Ihre Interpretationen nachvollziehen können. Bestehende Unklarheit, warum ein bestimmter Punkt als Stärke oder Schwäche eingeschätzt wird, können Sie in der Diskussion beseitigen. (Beachten Sie die Regeln zur Moderation, Kap. 3.5)
  
7. Nach dieser Klärung erarbeiten Sie nun gemeinsam die vorrangigen Handlungsfelder. Hierzu teilen Sie Klebepunkte an die Beteiligten aus (z.B. 5 Stück). Diese klebt dann jede Person auf die Karten mit den Stärken und Schwächen, denen sie persönlich die höchste Priorität beimisst. Es kann auch mehr als ein Punkt auf eine Karte geklebt werden. Karten mit vielen Punkten kristallisieren sich so als Bereiche heraus, die vom SAFE-Team als besonders wichtig angesehen werden.
  
8. Nachdem so der COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens und das Stärken-/Schwächen-Profil vorgestellt und verabschiedet sowie Prioritäten gesetzt wurden, teilen Sie die Listen mit den Verbesserungsvorschlägen und Qualifizierungswünschen aus. Geben Sie genügend Zeit zum Lesen der Listen und für Rückfragen.  
Die Liste der Verbesserungsvorschläge dient zum einen als Motivation. Denn Sie können den Beteiligten auf diese Weise vor Augen führen, dass es eine Vielzahl von Ansatzpunkten und Ideen für Verbesserungen gibt. Zum anderen dienen sie als Ideengeber und Unterstützung bei der nachfolgenden Maßnahmenplanung. Besprechen Sie anschließend die Liste mit den Qualifizierungswünschen, erörtern Sie mit den Beteiligten den Umgang mit den vorgeschlagenen Wünschen und nehmen Sie den Punkt Qualifizierungswünsche gegebenenfalls in die Maßnahmenplanung auf.

### *Maßnahmenplanung*

9. Stellen Sie die Pinnwand mit der Maßnahmenplanung auf. An der Struktur können sich die Teilnehmenden orientieren, wenn Sie die Verbesserungsvorschläge zu den einzelnen Punkten erarbeiten.
10. Zur Maßnahmenplanung wählen die Teilnehmenden eine Stärke- oder Schwäche-Karte aus, die sie bearbeiten möchten. Die Auswahl orientiert sich in der Regel an der vorangegangenen Prioritätensetzung. Es können aber auch andere Stärken oder Schwächen herausgegriffen werden, für die die Beteiligten schon konkrete Ideen haben. Einzelne Teilnehmende können einen Punkt als so wichtig ansehen, dass sie ihn trotz weniger Klebepunkte bearbeiten möchten.
11. Die Teilnehmenden bilden nun selbstständig Kleingruppen, um gemeinsam Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten.
12. Anschließend werden die Ergebnisse auf die Pinnwand mit der Maßnahmenplanung übertragen und in der folgenden Präsentation unter Benennung der Maßnahme, des Zeitrahmens für die Umsetzung, der Verantwortlichkeit für Umsetzung und Kontrolle, der gesamten Runde zur Diskussion vorgestellt.
13. In dieser abschließenden Runde werden die einzelnen Maßnahmen erörtert, bei Bedarf oder Kritik verändert und dann im Konsens beschlossen. Achten Sie hierbei besonders darauf, dass Sie mit dem Beschluss genaue Zuständigkeiten, Zeitbudgets, ggf. Finanzbudgets und die Kontrolle festlegen.

### *Feedback*



14. Als Abschluss des Workshops holen Sie noch einmal von allen Beteiligten ein Feedback ein. Nachdem alle den Fragebogen zum Workshop ausgefüllt haben (Vorlage s. CD), ist es sinnvoll, zusätzlich eine mündliche Feedback-Runde durchzuführen. So fangen Sie Emotionen ein und können Rückfragen stellen. Solche Eindrücke sind für die Vorbereitung des nächsten Treffens hilfreich.

Wichtig ist, dass Sie das mündliche Feedback erst nach dem schriftlichen einholen, da sich die Beteiligten andernfalls in ihrer Bewertung gegenseitig beeinflussen.

15. Um das Erarbeitete allen Beschäftigten publik zu machen, können Sie z.B. das Protokoll aushängen oder die Ergebnisse in Form eines Berichts für die Hauszeitung oder das Schwarze Brett aufbereiten. Ebenso bietet es sich an, dass Sie den Maßnahmenplan an zentraler Stelle aufhängen, so dass alle Beschäftigten auch einige Wochen nach dem Workshop noch einen Bezug zu der Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen haben.
16. Zur Nachbereitung des Workshops gehört auch die Auswertung der Feedback-Fragebögen. Welche Aspekte des Workshops fanden großen Zuspruch? Was wurde bemängelt? Die Fragebögen helfen Ihnen, hierzu Antworten zu finden, und so weitere Workshops entsprechend vorzubereiten und anzupassen.

- *Sollten Sie einen Fotoapparat zur Verfügung haben, können Sie auch zusätzlich zum Schriftlichen ein Bildprotokoll des Zukunfts-Workshops erstellen.*
- *Wenn Sie das Stärken-/Schwächen-Profil im Team ausgewertet haben, präsentieren Sie es auch im Team. Dies sorgt für Abwechslung und die unterschiedlichen Sichtweisen werden deutlich.*
- *Sollten Sie keinen Overhead-Projektor zur Verfügung haben, können Sie die Balkendiagramme auch auf DIN A3 vergrößern und an die Wand kleben.*
- *Nutzen Sie die Listen mit den Verbesserungsvorschlägen und den Qualifizierungswünschen auch für die weitere Bearbeitung von Maßnahmen.*

*Tipps*

## 4.5 Phase 5: Umsetzung der Maßnahmen

### Überblick

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umsetzung der Maßnahmen</li></ul>
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durchführung der vorher festgelegten Abläufe</li></ul>
<b>Zeitaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hier kann keine Angabe gemacht werden, da der Zeitaufwand in Abhängigkeit von Art und Umfang der Maßnahmen sehr große Unterschiede aufweisen kann.</li></ul>

Zur Umsetzung der Maßnahmen finden Sie keine detaillierten Arbeitsschritte, da diese stark von den beschlossenen Maßnahmen abhängig sind und daher hier nicht erläutert werden können.

Mit Abschluss des Zukunfts-Workshops beginnt die Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen. Bei der Maßnahmenplanung wurden der Zeitrahmen und die Zuständigkeit genau festgelegt. Die Kontrolle dient dazu, die Realisierung zu verfolgen, mögliche Probleme konkret zu benennen und Schwachstellen aufzudecken. Sie können den Verantwortlichen eine Checkliste (Vorlage s. CD) an die Hand geben, die ihnen bei der Realisierung und Überprüfung als Hilfsmittel dient.



Die für die Umsetzungskontrolle zuständigen Personen haben die Aufgabe, nach Ablauf des vorgegebenen Zeitbudgets „ihrer“ Maßnahme deren Status quo zu ermitteln. Hierfür müssen Sie einen Termin mit den Beschäftigten vereinbaren, die an der Umsetzung beteiligt waren. Insbesondere das Zeitbudget und evtl. der Finanzbedarf haben sich bisher als kritische Faktoren erwiesen. Die kontrollierende Person notiert jeweils den Stand der Dinge, aufgetretene Probleme und Schwachstellen (ggf. mit Hilfe der Checkliste).

Es bietet sich an, über die Fortschritte bei der Umsetzung bzw. über abgeschlossene Projekte kontinuierlich zu informieren. Dies kann über Aushänge im Betrieb („Schwarzes Brett“) oder die Mitarbeiterzeitung geschehen. So sind nicht

nur die Beteiligten des SAFE-Prozesses immer auf dem neuesten Stand, sondern auch die übrigen Beschäftigten bekommen einen Eindruck von den Ergebnissen des eingeleiteten Prozesses.

## 4.6 Phase 6: Controlling der Maßnahmen

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dauerhafte Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und angestoßenen Veränderungsprozesse</li><li>• Überprüfung der bisherigen Maßnahnumsetzung</li><li>• Anreiz für weitere Verbesserungen</li><li>• Erstellung eines neuen, überarbeiteten Maßnahmenplans</li></ul>
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durchführung eines „Controlling-Workshops“ ca. 6 Monate nach dem Zukunftsworkshop</li></ul>
<b>Zeitaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2–4 Stunden (pro beteiligte Person)</li></ul>

### *Überblick*

Schon bei der Maßnahmenplanung wurde festgelegt, wer die Umsetzung kontrolliert. Nachdem die meisten bzw. alle Maßnahmen umgesetzt sein sollen, werden die erzielten Ergebnisse mit dem gesamten SAFE-Team überprüft und gegebenenfalls weiterführende Maßnahmen geplant. Die Notizen aus der Umsetzungsphase dienen als Grundlage für diesen „Controlling-Workshop“. Im Controlling-Workshop thematisieren Sie, welche Maßnahmen erfolgreich, in Ansätzen oder gar nicht umgesetzt wurden. Anhand einer Fehleranalyse erarbeiten Sie gemeinsam, wie aufgetretene Probleme zukünftig überwunden werden können. Die Erfolge oder Misserfolge bzw. die Gründe für die nicht erfolgte Umsetzung werden diskutiert. Die noch offenen bzw. sich in Bearbeitung befindenden Maßnahmen nehmen Sie in eine aktuelle Maßnahmenplanung auf, die wiederum Zuständigkeit, Budget, Zeithorizont und die Kontrolle festlegt. Insofern kann dieser Workshop wichtige Motivation für die Beteiligten geben, den SAFE-Prozess kontinuierlich weiterzuverfolgen (s. Kapitel 3.4).

### *Ablauf*

## *Arbeitsschritte zum Controlling der Maßnahmen*



1. Zur Vorbereitung des Controlling-Workshops sammeln Sie vorab die Ergebnisse (ggf. Checklisten) von den Personen ein, die mit der Überprüfung der verschiedenen Maßnahmen beauftragt waren, anhand eines weiteren Maßnahmenplans (Vorlage s. CD).
2. Erstellen Sie ein Plakat des Maßnahmenplans für den Controlling-Workshop. Bereiten Sie außerdem Folien vor, um einzelne Punkte, die bei der Umsetzung der Maßnahmen im Positiven wie im Negativen wichtig waren, ansprechen zu können.
3. Laden Sie das alte SAFE-Team zum Controlling-Workshop ein. Verfahren Sie dabei genauso, wie bei den Einladungen zu den vorherigen Treffen, das heißt, stellen Sie sicher, dass möglichst alle Beteiligten Zeit haben und dass der Arbeitsablauf nicht zu sehr gestört wird.
4. Befestigen Sie vor dem Treffen die gemeinsam verabschiedete Maßnahmenplanung des Zukunfts-Workshops im Besprechungsraum. Legen Sie dann als erstes wiederum eine Person fest, die ein Protokoll des Controlling-Workshops verfasst.
5. Erklären Sie einleitend, an welchem Punkt im SAFE-Prozess sich das Team zur Zeit befindet und was durch den Controlling-Workshop erreicht werden soll.
6. Als nächstes gehen Sie das Protokoll des Zukunfts-Workshops durch. Hierdurch rufen Sie den Beteiligten die Veränderungsprozesse ins Gedächtnis. Die für die Überprüfung und Durchführung einer Maßnahme Verantwortlichen gehen anhand der Plakate und der Folien die Umsetzung der Maßnahmen durch, und sprechen Erfolge aber auch Probleme systematisch an. So führen Sie allen Beteiligten des SAFE-Teams vor Augen, welche Maßnahmen erfolgreich waren und bei welchen es noch Probleme gab.

7. Nachdem die Probleme offen diskutiert wurden, erstellt das SAFE-Team einen neuen, überarbeiteten Maßnahmenplan, der die nicht bearbeiteten Maßnahmen wieder – und ggf. zusätzlich neue Vorschläge – aufgreift. Achten Sie auch hier auf feste Vorgaben für Zuständigkeit, Zeitbudget, gegebenenfalls Finanzbudget und Kontrolle, damit sich hinterher die Fortschritte genau analysieren lassen. Auf diese Weise wird ein kontinuierlicher Prozess aufgebaut, der es den Beschäftigten ermöglicht, systematisch ihre Arbeit zu reflektieren und nach und nach Verbesserungen zu erarbeiten.

- *Achten Sie darauf, dass die beschlossenen Maßnahmen auch wirklich dauerhaft umgesetzt werden. Weniger ist im Zweifel mehr!*
- *Nutzen Sie auch andere Möglichkeiten als den beschriebenen Workshop zur Kontrolle und Weiterentwicklung der betrieblichen Lernprozesse in Richtung Zukunftsfähigkeit. Dies können z.B. ein Rundgang mit der Firmenleitung, Teambesprechungen oder auch eine Betriebsversammlung sein.*
- *Sie überlegen schon jetzt wie Sie nach der ersten Durchführung von SAFE gezielt am Thema „zukunftsfähige Unternehmensentwicklung“ weiterarbeiten wollen? Einige Ideen und Vorschläge dazu finden Sie in Kap. 7 oder nehmen Sie einfach mit uns Kontakt auf.*

*Tipps*

# 5 Ergebnisse von SAFE

Durch »SAFE« werden die Beschäftigten motiviert, die Unternehmensentwicklung mitzugestalten und an Veränderungsprozessen im Unternehmen mitzuarbeiten. Insgesamt wird ihr Blick von einer ökologischen zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung erweitert. Die Beschäftigten ermitteln eigenständig die für sie wichtigen ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte ihrer Unternehmensentwicklung und leiten daraus Verbesserungspotenziale und Handlungsoptionen ab.

Die durch SAFE erzielten Ergebnisse werden im folgenden noch einmal zusammengefasst:

- *COMPASS<sub>radar</sub>* des Unternehmens, der die durchschnittlichen Einschätzungen der Beschäftigten einschließlich der besten und schlechtesten Bewertung für die abgefragten Indikatoren zeigt (Unternehmensprofil).
- *Stärken-/Schwächen-Profil des Unternehmens*, das für jeden einzelnen Indikator die von den Beschäftigten angegeben Stärken (grüne Karten) und Schwächen (rote Karten) widerspiegelt und einzelne Punkte aufzeigt, bei denen noch Diskussionsbedarf besteht.
- Liste mit den *Verbesserungsvorschlägen* der Beschäftigten, zu jedem einzelnen Indikator.
- Liste mit *Qualifizierungswünschen und -bedarfen* der Beschäftigten.
- Eine konkrete *Maßnahmenplanung*, die von den Beschäftigten innerhalb des „Zukunfts-Workshops“ und des „Controlling-Workshops“ erstellt wird und die zeitliche Umsetzung sowie die Kontrolle der Maßnahmen festlegt.
- *Einsparungen* bei Kosten- und Ressourcenverbrauch.
- „*soft facts*“ wie z.B. gesteigerte Motivation, größere Teamfähigkeit, erhöhte Eigeninitiative oder Problemverständnis für betriebliche Abläufe.

## 6 Mögliche Stolpersteine bei der Durchführung von SAFE

Jedes Verfahren, auch wenn es noch so gut und detailliert beschrieben wird, beinhaltet Stolpersteine. Das gilt natürlich auch für die Anwendung von SAFE. Umso hilfreicher ist es aufgrund der bisherigen Erfahrungen für die Anwendung, auf mögliche Stolpersteine und Fragen hinzuweisen und Vorgehensweisen für eine erfolgreiche Prozessgestaltung aufzuzeigen.

*Gibt es Ausschlusskriterien? In welchen Unternehmen macht die Durchführung von SAFE keinen Sinn?*

In Unternehmen, in denen keine Bereitschaft für Veränderungsprozesse besteht sowie Ergebnisoffenheit und Transparenz für die Beteiligten hergestellt werden kann, macht die Anwendung von SAFE wenig Sinn. Das bedeutet, ohne eine dialogorientierte, offene Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima sind auch keine guten Ergebnisse zu erwarten. Hier kommt es natürlich auch auf das Interesse der Unternehmensleitung und der durch diese geprägte Umgangsform an.

*Ab welcher Betriebsgröße lässt sich SAFE sinnvoll durchführen?*

Das Instrument SAFE kann grundsätzlich von Unternehmen aller Größen und Branchen durchgeführt werden. Eine Einschränkung hat die Praxis für sehr kleine Unternehmen gezeigt: In Betrieben mit weniger als 5-6 Beschäftigten ist die Durchführung von SAFE zwar ebenfalls möglich, das Risiko ist aber relativ hoch, dass die Ergebnisse nicht besonders weitreichend und die Problemlösungskapazität relativ gering ist.

*Wer ist verantwortlich / Wer ist zuständig?*

Zunächst muss geklärt werden, wer für den SAFE-Prozess im Unternehmen verantwortlich ist. In der Regel sind dies nach unseren Erfahrungen zunächst Personen in

Leitungs- und Führungspositionen, die zumeist auch den SAFE-Prozess selbst angestoßen haben. Dies können z.B. die Beauftragten für Qualität, Umwelt-/Arbeitsschutz, genauso gut aber auch andere Managementvertreter bzw. -vertreterinnen wie z.B. die Personal- oder Produktionsleitung sein. Bei Klein- und Handwerksbetrieben sind die Unternehmensleitungen in der Regel selbst Initiatoren und gleichzeitig für den Prozess zuständig.

#### *Welche Rolle hat die Unternehmensleitung?*

Eine entscheidende Frage ist, ob der Prozess von der Unternehmensleitung unterstützt wird. Ist dies nicht der Fall, sollte zunächst versucht werden, die Geschäftsleitung z.B. anhand von anderen Unternehmensbeispielen (s. Kapitel 8) von SAFE zu überzeugen und zur Teilnahme zu animieren. Wenn die Geschäftsleitung dennoch die Unterstützung ablehnt, hat das Projekt wenig Aussicht auf Erfolg. Die Unterstützung der Unternehmensleitung ist also eine Grundvoraussetzung.

#### *Externe Moderation oder interne Umsetzung?*

Wenn der Prozess mit eigenen Mitteln umgesetzt werden muss (oder soll) und somit keine externen Moderatoren hinzugezogen werden, sollten Führungskräfte des Unternehmens, die eine Position inne haben, um Veränderungen mitzutragen, diesen Workshop durchführen. Hierbei kann es aber zu ersten Interessenkollisionen kommen. Führungskräfte sind für die Realisation der gemeinsam geplanten Maßnahmen von ausschlaggebender Bedeutung, da sie für die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens bei der Umsetzung sorgen. Allerdings birgt die Durchführung des Workshops durch eine Führungskraft die Gefahr, dass bestehende Machtstrukturen und Positionen den Ablauf negativ beeinflussen (z.B. ungleiche Redezeit der Teilnehmenden, Bewertung von Ideen, Hemmschwellen gegenüber Vorgesetzten). Empfehlenswert ist deshalb eine Prozessbegleitung durch eine externe Moderation (s. Kapitel 3.5).

### *Wie wird das SAFE-Team gebildet?*

Die Zusammensetzung des SAFE-Teams sollte immer in enger Absprache zwischen den Prozessverantwortlichen, der Geschäftsleitung und – falls vorhanden – dem Betriebsrat sowie der externen Moderation vorgenommen werden. Neben der Absicherung von Entscheidungskompetenz durch die Einbeziehung der Unternehmensleitung sollte das Interesse und die Motivation der Beteiligten eine Rolle bei der Auswahl spielen. Wichtig ist aber, nicht nur die Aktivisten, sondern auch die grundsätzlichen Bedenken-träger in solche Prozesse einzubeziehen. Hiermit können Blockaden und Hemmnisse, die im weiteren Verlauf entstehen, von vornherein aufgegriffen werden.

Um Kontroversen bei der Auswahl des Teams zu vermeiden, sollte frühzeitig über die Ziele informiert, zur Teilnahme eingeladen und die Kriterien immer wieder offen gelegt werden. Sollten nicht genügend Interessierte zur Verfügung stehen, können die Beschäftigten zur Teilnahme insbesondere dadurch motiviert werden, dass sie in diesem Prozess unmittelbaren Einfluss auf die Maßnahmenplanung des Unternehmens nehmen können und dabei ihre eigenen Vorstellungen, z.B. in Form von Qualifizierungs- und Verbesserungswünschen einbringen können.

### *Wie wird die Anonymität der Auswertung gewährleistet?*

Die Anonymität muss von Beginn an zugesichert, aber auch im Verfahren sichergestellt werden. Je kleiner der Betrieb ist, desto weniger lässt sich die gewünschte Anonymität herstellen. Knackpunkte sind dabei insbesondere die Selbstausswertung der Fragebögen, aber auch die Präsentation der Ergebnisse. Wenn Vorgesetzte den Fragebogen auswerten, wird möglicherweise befürchtet, dass eine Art Leistungskontrolle erfolgt oder dass diese ihre Macht ausspielen und mit Kritik und Anregungen der Kolleginnen und Kollegen unfair umgehen.

Begegnet werden kann dem Wunsch nach Anonymität z.B. bei der Selbstausswertung der Fragebögen durch die Einbeziehung von Vertrauenspersonen (Betriebsrat, Ausbilder) oder den „neutralen“ Moderatoren in das Auswertungsteam. In jedem Falle kann die Anonymität gewahrt bleiben, indem bei kleinen Gruppen

bewusst auf eine Zuordnung zu Leitungs- und Ausführungsebene, Produktion und Verwaltung verzichtet wird.

*Was ist, wenn Stärken/Schwächen nicht eindeutig zugeordnet werden können?*

Lassen sich Stärken/Schwächen beim Auswertungsgang nicht eindeutig zuordnen, empfiehlt es sich, diese zunächst als unklar zu kennzeichnen und mit der Auswertung fortzufahren. In einer zweiten Auswertungsrunde kann oft aufgrund von dann hinzugekommenen „Präzedenzfällen“, d.h. ähnlicher Zuordnung bei anderen Fragen, eine Entscheidung deutlich einfacher herbeigeführt werden. Die ungeklärten Fragen können im Sinne einer Zuordnung durchaus offen bleiben und zur Diskussion gestellt werden, wenn sie insgesamt für wichtig gehalten werden.

*Wie ist die Auswahl der Stärken und Schwächen zu treffen?*

Bei der Auswahl der Stärken und Schwächen sollte auch auf deren psychologische Wirkung in der Präsentation geachtet werden, d.h. zu viele Schwächen (ein Überhang von roten Karten) können durchaus demotivierend wirken (zu viele Stärken können auch falsche Signalwirkung haben, z.B. Passivität stärken). Hier besteht die Möglichkeit Informationen zu bündeln, z.B. indem ähnliche Schwächen auf einer Karte zusammengefasst dargestellt und diskutiert werden. Es ist auf jeden Fall hilfreich, sich in der Phase der Vorauswahl der wichtigsten Stärken und Schwächen genügend Zeit zu nehmen und sich entsprechende Notizen zu machen.

*Wie sind Ergebnisse des COMPASS<sub>radar</sub> zu interpretieren?*

Bei jeder Interpretation des COMPASS<sub>radar</sub> muss Ihnen klar sein, dass es sich um die zusammenfassende Darstellung subjektiver Einschätzungen handelt und nicht um objektive oder gar wissenschaftlich repräsentative Ergebnisse für das Unternehmen. Hinzu kommt, dass es sich um eine Momentaufnahme handelt und dass die Auswahl der Befragten auch nicht unbedingt alle Facetten eines Unternehmens spiegelt. Von daher sollte der COMPASS<sub>radar</sub> (als „Durchschnitt des Durchschnitts“) nur als Aufhänger betrachtet werden, um auf grobe Trends und Entwicklungen hinzuweisen. Diese groben Trends sind z.B. eindeutig positiv oder negativ bewertete

Indikatoren oder aber deutliche Abweichungen in den einzelnen Bewertungen. Insgesamt sollten Sie sich bei der Interpretation des COMPASS<sub>radar</sub> nicht verzetteln, sondern eine zügige und klare Erläuterung geben.

*Was ist, wenn wichtige Personen die Teilnahme an den Workshops kurzfristig absagen (z.B. Geschäftsführung)?*

Sollten wichtige Akteure kurzfristig verhindert sein, muss abgewogen werden, ob der Prozess von Beginn an zu wenig Legitimation und Umsetzungsdynamik hat. Sicherlich kann z.B. ein Zukunfts-Workshop auch ohne den Chef zu zielführenden Ergebnissen kommen. Schade wäre es allerdings, wenn diese Ergebnisse anschließend in der Schublade landen. Da ein solcher Prozess nicht beliebig mit motivierten Beschäftigten zu wiederholen ist, empfiehlt es sich, im Zweifel zu warten bis das SAFE-Team vollständig ist.

*Gibt es zu viele / zu wenige Maßnahmen, die beschlossen werden können?*

Natürlich gibt es sowohl ein zu viel als auch ein zu wenig. Ein zu viel an Maßnahmen wirkt vor allem dann frustrierend, wenn nur ein Bruchteil abgearbeitet werden kann. Andererseits kann in einem zehnköpfigen SAFE-Team ruhig jedes Teammitglied eine Aufgabe umsetzen, oder sich zumindest an dieser beteiligen oder für ein Controlling der entsprechenden Maßnahmen sorgen. Ein zu wenig an Maßnahmen ist vor allem dann zu befürchten, wenn ein SAFE-Team tendenziell alle Schwächen auf eine zentrale Maßnahme reduziert und diese nicht angemessen differenziert wird. Auch diese Vorgehensweise führt zu Enttäuschungen, weil zu viele Einzelmaßnahmen subsumiert sind und die Akteure Angst vor der Umsetzung der Aufgabe haben, die ihnen zu umfangreich erscheint. Insgesamt sollte vor allem darauf geachtet werden, dass bei der Maßnahmenplanung das SAFE-Team möglichst gleichmäßig berücksichtigt wird und sich nicht die Aufgaben auf eine Person konzentrieren, auch wenn diese dafür noch so kompetent und formal zuständig ist. Grundsätzlich gilt: Nehmen Sie sich nur soviel vor, wie Sie in einem absehbaren Zeitraum realistisch bearbeiten können!

*Wie wird bei Dissens in der Diskussionsrunde verfahren?*

Unterschiedliche Meinungen sollten offen diskutiert und im Verfahren deutlich gemacht werden. Dies kann z.B. durch einen Blitz als Symbol an einer roten oder grünen Karte symbolisiert werden. Im weiteren Entscheidungsprozess sollte darauf geachtet werden, dass es zu deutlichen Mehrheitsentscheidungen kommt. Den Teilnehmenden sollte unabhängig von ihrer Position im Unternehmen so etwas wie ein Minderheitenschutz gewährleistet werden (vgl. auch Kap. 3.5 Die Moderation).

*Wie wird bei Konflikten verfahren (z.B. Geschäftsführung und Beschäftigte)?*

Aus Erfahrungen im Umgang mit Konflikten zeigt sich, dass es hier kein Patentrezept gibt. Will z.B. ein Geschäftsführer eine Maßnahme nicht umsetzen, so hat er natürlich formal die Möglichkeit hierzu. Diese Verhinderungsmacht haben andere Teilnehmende aus dem mittleren Management zumindest teilweise, Teilnehmende der unteren Hierarchiebereiche des Unternehmens weniger. Insgesamt ist es aber auch für die Geschäftsleitung und das gehobene Management in diesem Prozess nicht einfach, beschlossene Maßnahmen „auszusitzen“ oder Konflikte per Verfügungsgewalt zu entscheiden, weil sich ansonsten kreative und vertrauensvolle Prozesse im Betrieb nicht umsetzen lassen (vgl. auch Kap. 3.5 Die Moderation). Wenn Sie solche oder ähnliche Konflikte schon im Vorfeld absehen können oder befürchten, sollten Sie in jedem Fall auf eine externe Moderation zurückgreifen.

*Was ist, wenn Zuständigkeiten für die Umsetzung von Maßnahmen von Personen mitbearbeitet oder sogar übernommen werden müssen, die eigentlich gegen eine bestimmte Maßnahme waren?*

In diesem Fall hat sich SAFE als ein sehr wirksames Instrument bewiesen potenzielle „Blockierer“ oder „Bremser“ im Betrieb konstruktiv einzubinden. Einerseits sorgt die Dialogorientierung von SAFE per se für eine aktive Einbindung, andererseits stellt gerade das Controlling der Maßnahmen die „Verhinderer“ unter einen gewissen Erfolgsdruck.

*Warum soll bei der Maßnahmenplanung in Kleingruppen gearbeitet werden?*

Durch die Arbeit in Kleingruppen werden noch einmal alle Beteiligten aktiv mit einbezogen und können ihre Ideen unmittelbar einbringen. Damit verbunden ist auch, dass sich keiner „verstecken“ kann und kleine Gruppen an dieser Stelle schneller zu einem Ergebnis kommen. Außerdem bringt hier die Gruppenarbeit den wichtigen Vorteil, dass sich Personen zusammenfinden, die ein gemeinsames Interesse an der Bearbeitung einer Maßnahme haben. Hierdurch kann ein Forum für die oftmals bereits in vielfältiger Form in den Köpfen der Beschäftigten vorhandenen Ideen und Vorschläge geschaffen werden.

Ein Nebeneffekt ist die Reduzierung der Expertenlastigkeit und der Meinungsführerschaft aufgrund der formalen Position im Unternehmen.

*Was tun, falls die Umsetzung der Maßnahmen fehl schlägt oder falls dabei Probleme auftreten?*

Klar ist, dass nicht immer alle Maßnahmen sofort problemlos, vollständig und fristgerecht umgesetzt werden können. Das betriebliche Alltagsgeschäft ist immer ein bequemes Argument, warum eine Umsetzung nicht stattgefunden hat. Wichtig ist deshalb, dass im Controlling-Prozess hinterfragt wird, warum die Umsetzung nicht erfolgt ist, was die Schwierigkeiten und Hemmnisse waren. Die Maßnahme sollte dann auf jeden Fall wieder in die aktuelle Maßnahmenplanung aufgenommen werden. Möglicherweise wird aber die Aufgabenstellung präzisiert und das Problem noch einmal differenzierter beschrieben. Vielleicht wird auch dem ursprünglich Zuständigen eine Unterstützung zur Umsetzung der Maßnahme an die Seite gestellt.

*Was tun, wenn neue Beschäftigte dazu kommen oder alte gehen, die für die Umsetzung / das Controlling einer Maßnahme entscheidend sind?*

Wichtig ist es den Informationsfluss zu gewährleisten, der eine interne Weiterleitung von Aufgabe und Funktion ermöglicht. Neue Zuständigkeiten können z.B. im Rahmen des Controlling-Workshops festgelegt werden oder sie werden durch den Prozessverantwortlichen weitergeleitet, der damit selbsttätig für die Weitergabe der Information und Absprache der Aufgabe sorgt.

## 7 Wie geht es nach der ersten Durchführung von SAFE weiter?

Für die Form der Weiterarbeit nach der ersten Durchführung von SAFE kann keine pauschale Empfehlung gegeben werden. Sie ist vielmehr von den Rahmenbedingungen im einzelnen Unternehmen abhängig und muss dementsprechend auch vor diesem Hintergrund betrachtet werden. Trotz unterschiedlicher Situation in jedem einzelnen Unternehmen lassen sich einige grundsätzliche Möglichkeiten und Handlungsoptionen aufzeigen, die Ihnen als Anregung zur Weiterarbeit dienen sollen.

- Bevor Sie an eine Weiterarbeit mit neuen Ansatzpunkten denken, sollten Sie darauf achten, die mit SAFE umgesetzten und angestoßenen Maßnahmen, Veränderungsprozesse und Vorschläge vollständig abuarbeiten und deren dauerhafte Umsetzung sicherzustellen. Ob und wie gut eine Maßnahme umgesetzt wurde und tatsächlich funktioniert, zeigt sich oft erst nach einiger Zeit. Hierbei sollten Sie sich ganz bewusst noch einmal fragen, ob Sie die übrigen Beschäftigten auch ausreichend eingebunden haben.
- Mögliche Variante zur Weiterarbeit ist die erneute Durchführung von SAFE mit den gleichen oder aber auch anderen Beschäftigten der gleichen Bereiche. Varianten sind mit einzelnen Unternehmensbereichen (z.B. Produktentwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing) möglich. Dafür ist es unter Umständen notwendig, die Abfrage über den Fragebogen auf diese Bereiche zuzuschneiden. SAFE kann dabei auch auf einzelne Produkte und Prozesse angewandt werden.
- Hinsichtlich einer langfristigen Unternehmensorientierung am Leitbild Zukunftsfähigkeit bietet sich eine Weiterarbeit mit einem oder verschiedenen Instrumenten und Methoden an, anhand derer die unterschiedlichen Ebenen und Vielzahl der Handlungsfelder umfassender und tiefergehend abgearbeitet

werden können, als dies die Intention von SAFE ist. Ein solches Instrument ist das am Wuppertal Institut entwickelte Instrument COMPASS. COMPASS ist modular aufgebaut und bietet z.B. die Möglichkeit, auf Basis der innerhalb von SAFE bereits rein qualitativ erarbeiteten Unternehmensprofile, eine tiefgreifende quantitative Analyse mittels konkreter Daten und Auswertungen vorzunehmen. Weitere Beispiele für Handlungsfelder in Bezug auf Zukunftsfähigkeit sind das eigene Unternehmensleitbild, die Unternehmenspolitik, das Marketing oder auch die eigenen Produkte und Dienstleistungen.

Eine abschließende Bemerkung: für die Umsetzung des Leitbildes Zukunftsfähigkeit in Ihrem Unternehmen – und somit in den Arbeitsalltag der Beschäftigten – 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 gemeinsam mit den Beschäftigten erarbeitet und auch authentisch gelebt werden muss – sonst bleibt es eine leere Worthülse und ist den Beschäftigten nicht zu vermitteln. Dabei wird es immer wieder Erfolge und auch Misserfolge geben.

Die notwendigen Lernschritte und Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen sind nur dann Erfolg versprechend, wenn sie bewusst als ein längerfristiger Prozess im Unternehmen angelegt werden. Die Anwendung von SAFE kann daher den Einstieg in einen solchen Prozess bedeuten, der Zukunftsfähigkeit explizit zum Gegenstand der Unternehmenspolitik in Ihrem Unternehmen macht.

Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!

## 8 Beispiele aus Unternehmen

### Beispiel 1: COMPASS<sub>radar</sub> eines Möbelherstellers

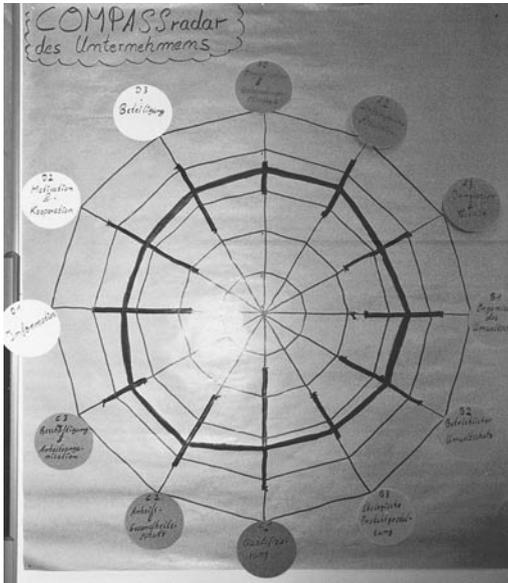


Abbildung 16: COMPASS<sub>radar</sub> eines Möbelherstellers

In unserem ersten Beispiel wird das COMPASS<sub>radar</sub> eines Möbelherstellers vorgestellt und exemplarisch erörtert. Wie Abbildung 16 zeigt, liegt die durchschnittliche Bewertung aller Beschäftigten für alle Indikatoren relativ gleichmäßig zwischen den Noten 2 und 3. Es sind nur leichte Abweichungen nach oben (z.B. Beschäftigung und Arbeitsorganisation, Arbeits- und Gesundheitsschutz) oder unten (z.B. Innovation und Technik) zu erkennen. Aussagekräftiger ist in diesem Fall die „Streubreite“ bzw. die Differenz zwischen der besten und der schlechtesten Einschätzung. Bezüglich der Organisation und Unternehmensstrategie herrscht unter den Befragten dieses Unternehmens beispielsweise eine große Übereinstimmung, bezüglich der Information und der Qualifizierung gehen die Meinungen der Beteiligten weit auseinander. Insgesamt signalisieren diese sehr großen Differenzen im COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens oder eine schlechte Bewertung einzelner Indikatoren Diskussionsbedarf. Dies kann anhand des Stärken-/Schwächen-Profil präzisiert werden und findet sich schließlich auch in der Bewertung und Maßnahmenplanung wieder. In unserem Beispielunternehmen wurden während des Zukunfts-Workshops u.a. Maßnahmen zur besseren Aufbereitung von Informationen und zur Gestaltung der Ausbildung im Betrieb geplant.

## Beispiel 2: Stärken-/Schwächen-Profil einer Brauerei

Das Stärken-/Schwächen-Profil dieser Brauerei zeigt, dass in den einzelnen Analysebereichen zahlreiche Stärken (helle Karten) und auch Schwächen (dunkle Karten) ermittelt wurden. Die Stärken, die mit einem roten (groß, gezeichneten) Punkt gekennzeichnet sind, sind keine eindeutigen Stärken, sondern weisen aus verschiedenen Gründen Diskussionsbedarf auf, der in der Darstellung der Auswertungsergebnisse aufgegriffen wurde. Karten mit Stärken können vom Auswertungsteam vor allem dann mit einer solchen Signatur versehen werden, wenn fast alle Befragten die Antwort positiv bewertet haben, es allerdings ein oder zwei deutliche „Ausreißer“ gibt. Diese Ausreißer weisen häufig auf ein Problem oder auf Unzufriedenheiten hin.

Die kleinen Punkte auf den dunklen Karten verdeutlichen die Prioritätensetzung der Beteiligten für die weitere Planung. Besonderer Handlungsbedarf wurde bei Informationstechnologien, Aufmerksamkeit im betrieblichen Umweltschutz und zielgerichteten Informationen gesehen. Inzwischen wurden in diesem Unternehmen an zentralen Stellen des weitläufigen Produktionsbereichs Rechner aufgestellt, auf die die Beschäftigten zur Informationsbeschaffung zurückgreifen können. Zudem wurden an verschiedenen Stellen Informationstafeln installiert, um die durch Schichtwechsel entstehenden Probleme bei der Informationsweitergabe zu minimieren.

## Beispiel 3: Maßnahmenplanung eines Getränkeherstellers

Die Maßnahmenplanung wird exemplarisch anhand eines Getränkeherstellers dargestellt. Am Zukunfts-Workshop haben in diesem Unternehmen zehn Personen teilgenommen. Gewöhnungsbedürftig war die sehr heterogene Zusammensetzung des Teams vor allem für die angelernten Beschäftigten aus der Produktion. Zu Beginn des Prozesses war insbesondere bei diesen Personen eine starke Zurückhaltung in der Diskussion zu erkennen. Die Planung der Maßnahmen in den Kleingruppen (je zwei bis vier Personen) trug jedoch maßgeblich dazu bei, dass auch diese



Abbildung 17: Stärken-/ Schwächen-Profil einer Brauerei



Abbildung 18: Maßnahmenplan eines Getränkeherstellers

Beschäftigten ihre Ideen und Vorstellungen einbringen konnten. Sehr positiv fiel in diesem Zusammenhang auf, dass z.B. ein Produktionsmitarbeiter sich gezielt die Umweltmanagementbeauftragte und einen Geschäftsführer zur Bearbeitung der gewählten Schwächen aussuchte. Dies spiegelt sich auch in der abschließenden Befragung zum Workshop wider: Alle Anwesenden empfanden die Atmosphäre während des Zukunftsworkshops als (sehr) angenehm und produktiv. Die Frage, ob sie sich durch andere Beschäftigte oder Vorgesetzte gehemmt fühlten, verneinten nahezu alle Personen. Insgesamt wurden durch dieses Vorgehen innerhalb kürzester Zeit sieben Maßnahmen zu folgenden Themen geplant:

- Verbesserungen im Vorschlagswesen
- Dosierung von Chemikalien
- Anerkennung von Ideen
- Information zu betrieblichen Fehlzeiten
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Grüner Punkt
- Ökologische Einkaufskriterien

Wie diese Auflistung zeigt, sind die Themenfelder sehr unterschiedlich. Alle Karten, die zuvor durch das Setzen von Prioritäten als wichtig bewertet worden sind, wurden im Rahmen der Maßnahmenplanung bearbeitet. Bereits 3 Monate später war der Großteil der Maßnahmen realisiert, die restlichen wurden aktuell umgesetzt und so konnten neue Planungen gemeinsam in Angriff genommen werden.

#### Beispiel 4: SAFE für Handwerksbetriebe

Im Rahmen des Verbundprojektes „Wettbewerbsfähigkeit sichern – Ressourcen schonen“ wurde das Instrument SAFE auf die besondere Situation im Handwerk (insbesondere für Schreinereien) angepasst. Hierbei musste u.a. dem Umstand

Rechnung getragen werden, dass die meisten Handwerksbetriebe nicht management-, sondern unternehmergeführt werden. Die wichtigsten Änderungen waren:

- Der Umfang des Fragebogens wurde um etwa 25% reduziert;
- Im Kriterienbereich Ökonomie wurde der Marketingaspekt als eigener Bereich ergänzt;
- Im Kriterienbereich Ökologie wurde der Fragenkomplex „Organisation des Umweltschutzes durch Fragen zur „Umweltinformation“ ersetzt;
- Der Kriterienbereich Kommunikation wurde um Organisationsaspekte erweitert;
- Zusätzlich wurde ein Fragenkomplex zur spezifischen Situation der Unternehmer aufgenommen.

Im Übrigen wurde SAFE in seinen wesentlichen Elementen übernommen. Jedoch muss auf zwei Besonderheiten hingewiesen werden:

- Aufgrund der geringen Beschäftigtenzahl der Betriebe (in der Regel weniger als 20 Mitarbeitende) waren regelmäßig alle Beschäftigten an der Durchführung von SAFE beteiligt. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass alle wesentlichen Stärken und Schwächen des Betriebes benannt und die erarbeitete Maßnahmenplanung von allen Beschäftigten getragen und akzeptiert wird.
- Bei Kleinstbetrieben mit weniger als fünf Beschäftigten scheint der Einsatz von SAFE nur bedingt geeignet (vgl. Kap. 6).

## **Beispiel 5: SAFE in einer Schreinerei/Tischlerei**

Der Umsetzungsprozess von SAFE in dieser Schreinerei/Tischlerei vollzog sich innerhalb eines Tages. Alle sieben Beschäftigten waren an dem Prozess beteiligt, füllten morgens den Fragebogen aus (Dauer etwa 1 Stunde) und beteiligten sich am Nachmittag am Zukunfts-Workshop (Dauer etwa 2,5 Stunden). Die Auswertung wurde durch zwei der drei Inhaber gemeinsam mit dem Projektteam vorbereitet. Der COMPASS<sub>radar</sub> der Firma zeigt eine recht eindeutige Selbsteinschätzung durch

die Beschäftigten im positiven Bereich. Mit zwei Ausnahmen liegen alle Noten zwischen zwei und drei. Damit handelt es sich um eine Verortung, die deutlich über dem Branchenüblichen liegt. Daneben verdeutlicht der COMPASS<sub>radar</sub> eine sehr einheitliche Einschätzung durch die Beschäftigten. Allerdings gibt es zwei markante Ausnahmen: den Bereich „Qualifizierung“ und den Bereich „Unternehmer“ (neuer Indikator bei der Status quo-Analyse für Handwerksbetriebe). Hier machen sich unterschiedliche Sichtweisen insbesondere zwischen den Eignern und den übrigen Beschäftigten fest.

Die markanteste Schwachstelle, darin waren sich wiederum alle Beschäftigten der Firma einig, ist der Bereich des „Marketing“ (ebenfalls neuer Indikator bei der Status quo-Analyse für Handwerksbetriebe). Entsprechend wurde das Marketing auch im Rahmen der gemeinsamen Maßnahmenplanung zum zentralen Schwerpunkt für Aktivitäten ausgewählt. Unter Einbeziehung der Beschäftigten wurde ein neues Leitbild entwickelt, das die Innenwahrnehmung mit der Außendarstellung eines nachhaltig wirtschaftenden Handwerksbetriebes, geprägt durch ökologische und soziale Verantwortung, in Einklang brachte.

## **Beispiel 6: Mit SAFE Verbesserungen im Qualitätsmanagement erreichen**

Der Leiter des Qualitätsmanagements eines mittelständischen Maschinen- und Anlagenherstellers hat das Instrument SAFE auf einem Transfer-Workshop kennengelernt und anschließend ohne externe Begleitung selbstständig in seinem Unternehmen eingesetzt. Um Verbesserungen im Qualitätsmanagement zu erzielen, wurde der Fragebogen „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“ von der Geschäftsführung und den Führungskräften aller Abteilungen des Unternehmens ausgefüllt. Anschließend wertete der Leiter des Qualitätsmanagements die Fragebögen aus und erstellte aus den Ergebnissen den COMPASS<sub>radar</sub>.

Der COMPASS<sub>radar</sub> zeigt, dass vor allem in den Bereichen „Wirtschaftliche Situation“ (3,7), „Ökologische Produktgestaltung“ (3,5), „Beteiligung“ (3,6) und „Information“ (3,3) noch Handlungsbedarf besteht. Positiver wurden die Bereiche

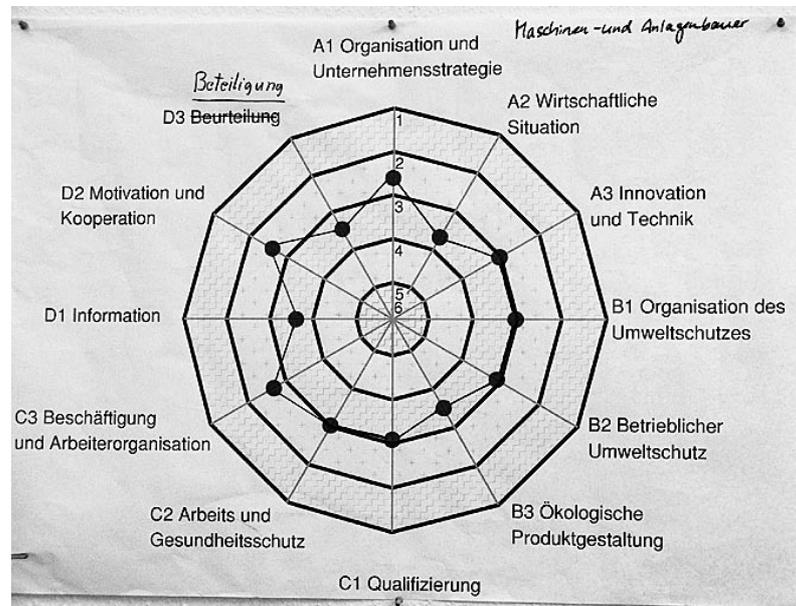
„Organisation und Unternehmensstrategie“, (2,6) „Beschäftigung und Arbeitsorganisation“ (2,8) sowie „Motivation und Kooperation“ (2,6) eingeschätzt.

In zwei Sitzungen von je ca. 90 Minuten wurden die Ergebnisse mit 20 Führungskräften diskutiert und Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen. Nach Auswertung der Verbesserungsvorschläge durch die Geschäftsführung, die kaufmännische Leitung, die technische Leitung und des Qualitätsmanagers wurden diese in kurzfristige und mittelfristige Ziele zur Umsetzung unterteilt. Insgesamt wurden in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation ca. 40 Verbesserungsmaßnahmen beschlossen, wie z.B.:

- die Erarbeitung von Strategien zur Weiterentwicklung der Produkte auf Grundlage von möglichst aussagekräftigen Analysen der Kundenforderungen und Wettbewerbsangeboten,
- Einführung eines Umweltmanagementsystems,
- intensive Einbeziehung von Erfahrungswerten einzelner Beschäftigter aus der Praxis und
- konsequente Umsetzung dieser Erfahrungswerte zur Produktverbesserung.

Wenige Monate nach der Durchführung von SAFE waren die Verbesserungsmaßnahmen bereits großteils umgesetzt. Die Auswertungen des COMPASS<sub>radar</sub> nahmen auch Einfluss auf die Fragestellungen bei internen Audits sowie auf die Management-Bewertung.

Abbildung 19: COMPASS<sub>radar</sub> eines Maschinen- und Anlagenherstellers



## Einige Rückmeldungen zum Instrument SAFE:

*„Die meisten Ergebnisse lassen sich konkret in die tägliche Arbeit einbauen.“*

Klaus Peter Teuschen, Mitinhaber der Tischlerei Feinschnitt, Leverkusen

*„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.“*

Gerhard Schröder, Betriebsleiter, 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, sodass uns einfach wohler ist in unserer Haut.“*

Jürgen Fiege, Geschäftsführer, Privatbrauerei Moritz Fiege

*„SAFE ist ein geeignetes Instrument zur systematischen Erkennung und Lösung betrieblicher Probleme. Schwächen werden im Team bearbeitet.“*

Günther Barkmann, Geschäftsführer, Günther Barkmann Tischlerei

*„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.“*

Ralf Wiemann, Qualitätsbeauftragter, 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.“*

Heidi Neuhaus, Mitarbeiterin Marketing, Assmann Büromöbel

*„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.“*

Matthias Wolf, Betriebsrat, Artus Mineralquellen

*„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.“*

Rüdiger Appel, Geschäftsführer, VMH Mineral- und Heilquellen

*„SAFE ist ein ausgezeichnetes Instrument, das uns die Chance eröffnet, unser Unternehmen transparenter und offener darzustellen, wobei dabei die Zielsetzung der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit von besonderer Bedeutung sind.“*

Prof. Dr. Gerhard Lohmeier, Externer Umweltberater, Hellmann Worldwide Logistics

*„Ich halte SAFE für ein ideales Werkzeug zur Identifikation von Stärken und Schwächen und zur Entwicklung von Maßnahmen für eine zukunftsfähige Entwicklung“*

Theo Pauly, Umweltmanagement und Qualitätsbeauftragter, Wilhelmi Werke AG

*„Gerade die Einbindung der Mitarbeiterschaft und damit eine positive Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen begrüße ich sehr, da sie Produktivität und Qualität der Produkte und Dienstleistungen insgesamt stärkt.“*

Ernst Schwanhold, Minister für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Brief vom 13. Juli 2001)

*„Mit großem Interesse habe ich die im Videofilm dargestellte Anwendung Ihres im Rahmen eines Adapt-Projektes entwickelten Diagnoseinstruments SAFE in der betrieblichen Praxis eines mittelständischen Betriebes verfolgt. Anhand der Ergebnisse wird der praktische Nutzen für die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes und ökologische Belange deutlich. ... Mit dem Dialoginstrument SAFE haben Sie hierfür ein Werkzeug entwickelt, das für die breitenwirksame Nutzung im Rahmen arbeits- und umweltorientierter Modernisierung geeignet ist.“*

Uwe Loss, Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Brief vom 19. Juni 2001)

# 9 Kontakt und weitere Informationen

## **Kontakt:**

Carolin Baedeker, Petra Heuer, Holger Rohn  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie  
AG Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen  
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal  
Tel.: ++ 49-(0)202/2492-244, Fax: -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](http://www.wupperinst.org)

Herbert Klemisch  
Klaus Novy Institut  
Annostr. 27-33, 50678 Köln  
Tel.: ++49-(0)221/931207-15, Fax: -20  
Email: [Herbert.Klemisch@kni.de](mailto:Herbert.Klemisch@kni.de)  
Internet: [www.kni.de](http://www.kni.de)

## **Weitere Informationen zu SAFE:**

- Aktuelle Informationen zu SAFE befinden sich auf der jeweiligen Homepage: [www.wupperinst.org/safe](http://www.wupperinst.org/safe) oder [www.kni.de/SAFE](http://www.kni.de/SAFE)
- Kurzinformation zu SAFE (deutsch/englisch)
- Methodik: Rohn, H.; Baedeker, C.; Liedtke, C. (2001): Zukunftsfähige Unternehmen (7). SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik. Wuppertal Paper Nr. 112, Wuppertal.

- Film: Produzieren – Optimieren – Profitieren. Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung mit dem Instrument SAFE. VHS, 13 Minuten, 2001. Bezugsquelle: focus-film GmbH, Schwarzwaldstraße 45, 78194 Immendingen, Tel.: +49 – (0)7462-6148; Fax: +49 – (0)7642-7430, www.focus-film.de
- Workshops: Auf Anfrage veranstalten wir Qualifizierungs-Workshops zum Instrument SAFE.
- Anwendung: Auf Anfrage unterstützen wir Sie bei der Vermittlung von Moderatoren und Moderatorinnen.

### **Tipps zur Vertiefung – Moderation**

- Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G. (1998): KurzModeration. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule, Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg.
- Redlich, Alexander (1997): Konfliktmoderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. In: Schrader, Einhard (Hrsg.): Moderation in der Praxis, Band 2. Hamburg.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden. Band 1–3. Reinbeck bei Hamburg.
- Seifert, Josef W. (1995): Gruppenprozesse steuern als Moderator – Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Offenbach.

# 10 Inhalt der CD ROM

Folgende Inhalte finden Sie auf der beiliegenden CD ROM. Die Inhalte sind den einzelnen Phasen von SAFE zugeordnet:

## **Vorbereitung**

Musterbrief Einladung zum 1. SAFE-Workshop

SAFE-Begleitheft

Checkliste zur Durchführung von SAFE

## **Status quo-Analyse**

Foliensatz Einführung zu SAFE

SAFE-Fragebogen

## **Auswertung**

Auswertungsblatt COMPASS<sub>radar</sub> des Unternehmens

Vorlage Spinnennetz

Auswertungscharts (Balkendiagramme als Grundlage für das Stärken-/ Schwächen-Profil)

Liste mit qualitativen Auswertungskriterien

Liste mit Verbesserungsvorschlägen

Liste mit Qualifizierungswünschen

## **Zukunfts-Workshop**

Musterbrief Einladung zum Zukunfts-Workshop

Vorlage zur Dokumentation der Maßnahmenplanung des Zukunfts-Workshops

Feedback-Fragebogen

## **Vorbereitung Controlling-Workshop**

Musterbrief Controlling-Workshop

# 11 Die Autoren



Carolin Baedeker ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen“ am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie und Geschäftsführerin des Club of Wuppertal.



Petra Heuer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen“ am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.



Herbert Klemisch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Klaus Novy Institut in Köln.



Holger Rohn ist Gesellschafter der Trifolium-Beratungsgesellschaft für zukunftsfähiges Wirtschaften und freier wissenschaftlicher Mitarbeiter der Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz & Zukunftsfähige Unternehmen“ am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.



# produzieren – optimieren – profitieren

Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung  
mit dem Instrument SAFE  
Das Beispiel Privatbrauerei Moritz Fiege

VHS, 13 Minuten, © 2001  
€ 20,- zuzüglich Porto



Zukunftsfähiges Wirtschaften gilt als neues Leitbild für Unternehmen, um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können. Zukunftsfähigkeit bedeutet, Ökonomie, Ökologie und Soziales miteinander zu verbinden oder mit anderen Worten: Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, Natur zu schonen und sozialen Fortschritt zu unterstützen.

Der Film „**produzieren – optimieren – profitieren**“ zeigt Beispiele der konkreten Umsetzung im Unternehmen und stellt ein Instrument vor, das diesen Prozess unterstützt. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Wuppertal Instituts und des Klaus Novy Instituts haben das Instrument SAFE (**S**ustainability **A**ssessment **F**or **E**nterprises) mit einer Vielzahl von Unternehmen entwickelt und durchgeführt. Dabei hat sich gezeigt, dass SAFE sich in jedem Fall lohnt. Die Arbeit mit SAFE macht den Beschäftigten Spaß und sie rechnet sich in „Mark und Pfennig“. Der Film stellt am Beispiel der Privatbrauerei Moritz Fiege das Instrument SAFE vor und zeigt, welche Prozesse und Veränderungen dadurch angestoßen wurden. Die Beschäftigten bringen ihre Ideen und ihr Wissen ein und tragen so aktiv zum Unternehmenserfolg bei.

Bestellen Sie schriftlich, mündlich, per Fax oder E-mail:

**focus-film GmbH**

Schwarzwaldstraße 45 78194 Immendingen

Tel.: +49-(0)74 62/6148 Fax: +49-(0)74 62/7530

E-mail: [focus\\_film@compuserve.com](mailto:focus_film@compuserve.com)



Handlung Qualität Mensch Energie



Der Film wurde im Rahmen des Projekts  
„Lokal handeln - systemweit denken“ erstellt.  
Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds  
– Gemeinschaftsinitiative ADAPT –  
und des Landes Nordrhein-Westfalen.