

Sustainable Excellence

Exzellent führen – nachhaltig handeln

Konzeption, Umsetzung und Praxis-Erfahrungen für
die Führung



SEG
Sustainable Excellence Group



Deutsche Bundesstiftung Umwelt

- 4** Vorwort
- 6** Der Sustainable Excellence Ansatz
- 10** Faktoren für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg
- 12** Nachhaltig exzellent werden
- 18** Sustainable Excellence in der Praxis
- 23** Exzellente Ergebnisse
- 25** Ansprechpartner
- 26** Impressum

Sustainable Excellence

Exzellent führen – nachhaltig handeln

Konzeption, Umsetzung und Praxis-Erfahrungen für die Führung



Vorwort

DBU

Deutsche Bundesstiftung Umwelt



Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) ist eine der größten Stiftungen in Europa. Sie fördert innovative beispielhafte Projekte zum Umweltschutz aus den Bereichen Umwelttechnik, Umweltforschung und Naturschutz sowie Umweltkommunikation und Kulturgüterschutz. Die Bandbreite dieser Arbeit kann unter www.dbu.de nachvollzogen werden.

Im Mittelpunkt der Förderung stehen kleine und mittlere Unternehmen. Die DBU möchte diesen Unternehmen helfen, ihre Ideen umzusetzen. Um Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis zu verwirklichen, bedarf es engagierter Unternehmen, die ihr Management konsequent auf das Ziel einer nachhaltigen Unternehmensführung ausrichten. Das Projekt Sustainable Excellence hat dazu hervorragende Bausteine erarbeitet und anhand von zahlreichen Praxisbeispielen dokumentiert. Es wird aufgezeigt, wie unternehmerischer Erfolg und Nachhaltigkeitsmanagement Hand in Hand gehen.

Dr.-Ing. E. h. Fritz Brickwedde
Generalsekretär der
Deutschen Bundesstiftung Umwelt

DGQ

Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.



Wirtschaftliche Nachhaltigkeit war eigentlich schon immer ein Ziel »guter« Unternehmerinnen und Unternehmer. Das Streben nach Excellence gehört im Wettbewerb um Marktanteile und Zukunftssicherung dazu. Hier kann nur gewinnen, wer die sozialen und ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit ebenfalls berücksichtigt. Das Sustainable Excellence Projekt hat Nachhaltigkeit und exzellente Führung miteinander verzahnt und transparent gemacht. Es zeigt, welchen Nutzen Unternehmen und Organisationen aus der Verbindung von Excellence mit Nachhaltigkeit erhalten. »Exzellente führen und nachhaltig handeln« ist das Leitmotiv dieses zukunftssichernden Managementkonzepts. Dafür stellt das Sustainable Excellence Projekt einfache Ansätze und Methoden vor, die ein Unternehmen weiterentwickeln helfen. Sie sind – mit ein bisschen Konsequenz – aus eigener Kraft einsetzbar, praxisnah und mittelstandstauglich. Und sie sind ganz im Sinne des ganzheitlichen Verständnisses von Qualität als Unternehmensqualität – dafür steht die Deutsche Gesellschaft für Qualität.

Benedikt Sommerhoff,
Leiter Deutsches EFQM Center
bei der DGQ

SEG Sustainable Excellence Group



Eine kleine Gruppe mit großer Wirkung. So lässt sich selbstbewusst die Arbeit der Sustainable Excellence Group zusammenfassen. In einem Vorläuferprojekt im Jahr 2001 überarbeitete die Sustainable Excellence Group – mit weiteren Fachleuten – das Excellence Modell der EFQM. Ihr Ziel: In dem bekannten Managementmodell der Excellence sollten Nachhaltigkeitsaspekte fest verankert werden. Und sie hatte Erfolg: Ein wichtiger Teil ihrer Änderungsvorschläge erlangte im Jahr 2003 nach der Überarbeitung des Excellence Modells europaweit Gültigkeit. Bereits vier Unternehmen sammelten damals erste Erfahrungen mit Sustainable Excellence: Die Möbelmacher GmbH, Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger e. K., Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH, Deutsche Telekom AG, Serviceniederlassung Weiden.

Im hier beschriebenen Projekt ging es darum, den Sustainable Excellence Ansatz weiter zu verbreiten und in Unternehmen anzuwenden. Insgesamt 15 Unternehmen beteiligten sich in drei Regionalgruppen (Nürnberg, Stuttgart, Frankfurt) daran. Das Vorgehen und Erfahrungen dazu sind in dieser Broschüre zusammengestellt. Sie soll besonders den Führungskräften des Mittelstandes als Handlungshilfe zur Einführung und Vertiefung des Sustainable Excellence Ansatzes dienen.

Unser Dank gilt vor allem der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Beide Projekte konnten nur dank ihrer Unterstützung so erfolgreich durchgeführt werden.

Dr. Werner Ebert, Koordinator der
Sustainable Excellence Group

Der Sustainable Excellence Ansatz



Sustainable Excellence – ein Türöffner zur Zukunft

Erfolgreich in die Zukunft mit Sustainable Excellence

Der Sustainable Excellence Ansatz bietet einen entscheidenden Vorteil: Er verknüpft Nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen mit einem erfolgreichen Managementmodell. Gemeint ist das EFQM¹-Modell für Excellence, das in vielen Unternehmen als Garant für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg gilt.

Nachhaltige Entwicklung wird dadurch zu einem integralen Bestand-

teil der strategischen und operativen Planung eines Unternehmens. Die konkreten Ergebnisse dieser Entwicklung werden systematisch erfasst. Damit erhalten Unternehmen erstmals einen entscheidenden Gradmesser für ihre Glaubwürdigkeit.

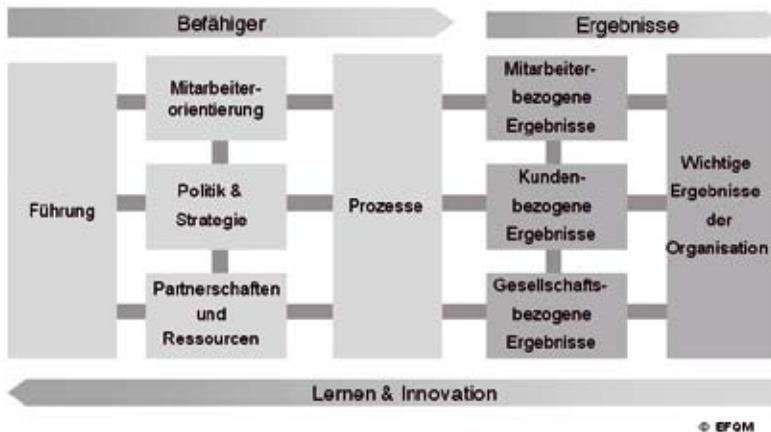
Weiterer Vorteil: Sustainable Excellence erweitert den Blick. Der Ansatz stellt sicher, dass alle relevanten Interessengruppen (Stakeholder) betrachtet und ihre strategische Bedeutung erkannt und in die Chancen-Risikobetrachtung

einbezogen werden. Dadurch bekommt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens eine tatsächlich nachhaltige Basis.

Nachhaltig exzellente Organisationen zeichnen sich aus durch:

- Nachhaltig gute Ergebnisse – sie sind außergewöhnlich erfolgreich
- Eine hohe Organisationskultur – sie sind überaus attraktive Arbeitgeber
- Ihr methodisch sicheres Vorgehen – was sie machen, machen sie sehr gut
- Ihr gelebtes Vorbild und ihre gesellschaftliche Verantwortung – sie treiben die organisatorische, technologische, soziale und gesellschaftliche Entwicklung voran und erhalten dafür Anerkennung

¹EFQM = European Foundation for Quality Management



Das EFQM-Modell für Excellence

Wenn Organisationen erfolgreich sein wollen, benötigen sie unabhängig von Branche, Größe, Struktur oder Reifegrad ein geeignetes Managementsystem. Das EFQM-Modell ist ein praxiserprobtes Werkzeug, das Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung eines umfassenden Managementsystems gibt. Ziel des Modells ist das Streben nach Excellence, nach Auszeichnung durch Kunden, Mitarbeiter und weiteren Interessengruppen. Das Besondere dabei: Das EFQM-Modell zeigt genau, in welcher Phase sich das

Unternehmen auf dem Weg zur Excellence befindet. Es hilft, eigene Stärken und Verbesserungspotenziale systematisch zu erkennen.

Das EFQM-Modell für Excellence deckt alle Managementbereiche ab und hat zum Ziel, den Anwender zu exzellentem Management und exzellenten Geschäftsergebnissen zu führen.



Die neue Stakeholder Betrachtung zieht die »Gore Mitarbeiter« in ihren Bann.

Nachhaltige Ergänzungen im Excellence Modell

Die Sustainable Excellence Group hat das EFQM-Modell für Excellence bereits maßgeblich beeinflusst. Im Jahr 2003 wurden wichtige Änderungs- und Ergänzungsvorschläge in Richtung Nachhaltigkeit in das Excellence Modell eingearbeitet. Seitdem bietet auch das EFQM-Modell für Excellence einen soliden Grundstock für nachhaltiges Wirtschaften.

Sustainable Excellence geht jedoch über diese Basis hinaus und ist so ein Instrument für Unternehmen nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens. Nachhaltig exzellente Unternehmen können sich ihrer Zukunft sicher sein.

Sustainable Excellence und Excellence – Die Unterschiede

Was bei Excellence als Möglichkeit beschrieben wird, ist bei Sustainable Excellence Pflicht. Sustainable Excellence definiert »Nachhaltiges Wirtschaften« als Managementsystem und betont besonders die Aspekte:

- Ethische Grundhaltung und Werteorientierung
- Verantwortung für die Gesellschaft
- Rechte und Interessen zukünftiger Generationen (langfristige Ausrichtung)
- Stärkere Betonung und Einbindung der Interessengruppen (Stakeholder)
- Konzepte der Führung zur MitarbeiterInnen-Entwicklung unter Beachtung des demografischen Wandels
- Verbesserung der globalen Umwelt, integrierte Produktpolitik, stärkere Gewichtung der Material- und Energieeffizienz bei der Prozessoptimierung
- Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt
- Wahrnehmung globaler und regionaler Verantwortung

Der Sustainable Excellence Ansatz

Die Sustainable Excellence Group hat zur Förderung von Excellence und nachhaltiger Entwicklung einen Nachhaltigkeitsansatz für Organisationen entwickelt. Dieser Ansatz wurde in einer Reihe von Pilotunternehmen erprobt und optimiert.

Der Sustainable Excellence Ansatz besteht aus:

- Dem erweiterten EFQM-Modell für Excellence
- Einem Vorgehen (Workshops), das besonders die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigt, aber auch für große Unternehmen mit überschaubarem Aufwand wichtige Erkenntnisse liefert
- Einer Sammlung von Know-how und Erfahrungen, wie die schillernden Begriffe »Nachhaltigkeit« und »nachhaltiger Erfolg« mit Leben gefüllt werden können



Die Möbelmacher mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beim Sustainable Excellence Workshop

Faktoren für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg



Thomas Merten und Patrick Ulmer, Fa. Schmalz, im Gespräch

Nachhaltiger unternehmerischer Erfolg – was ist das? Und welche Faktoren machen nachhaltigen Erfolg aus? Mit diesen Fragen haben sich viele Menschen aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmen beschäftigt – und beschäftigen sich noch. Fest steht: Ohne nachhaltige Ausrichtung kann kein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein.

Im Rahmen des Sustainable Excellence Projektes haben sich folgende Faktoren als entscheidend für nachhaltigen Erfolg erwiesen:

- Verantwortungsvolle und glaubwürdige Führungspersönlichkeiten
- Werteorientierte Unternehmenskultur
- Orientierung an einem erweiterten Kreis von Interessengruppen
- Erweiterte Risikobetrachtung
- Ganzheitliches Management

Führung mit Verantwortung

Eine verantwortungsvolle und glaubwürdige Führung ist der entscheidende Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor. Zahlreiche Studien belegen, dass Führungskräfte, die eine Vision leben, die sich an Werten orientieren, die verantwortungsvoll und entschieden handeln, besonders erfolgreich sind.

Werte und Kultur schätzen

Die Erkenntnis, dass sich eine dauerhafte Existenz nur sichern lässt, wenn Werte auf Unternehmensebene formuliert und gelebt werden, setzt sich zunehmend durch. Wenn Interessengruppen, Kunden und Mitarbeiter erleben, dass ihre Werte ernst genommen und umgesetzt werden, entstehen größeres Vertrauen, stärkere Kundenbindung und höhere Motivation.

Interessen achten

Das Ziel eines nachhaltigen Unternehmenswerts verlangt, die mit dieser Entwicklung verbundenen Interessengruppen zu berücksichtigen und umfassend zu betrachten. Es geht darum, sicher zu stellen, dass alle relevanten Interessengruppen und ihre Bedürfnisse erfasst und in der Strategie verankert werden.

Risiken absichern

Eine weitere wichtige Komponente nachhaltigen Erfolgs ist die Fähigkeit, Risiken frühzeitig zu erkennen.

Nachhaltig exzellent werden

Um in Organisationen und Unternehmen Sustainable Excellence als Managementprinzip zu etablieren, hat die Sustainable Excellence Group ein Handlungskonzept entwickelt, das sich bewährt hat. Ausgehend von einer Einführungsveranstaltung dient eine Workshop-Reihe zur schrittweisen Entwicklung der Unternehmen. Dass dies gerade für KMU eine praktikable Vorgehensweise ist, zeigen die erfolgreichen Unternehmensbeispiele. Aus einem sich anschließenden Erfahrungsaustausch ergeben sich weitere Impulse für die kontinuierliche nachhaltige Organisationsentwicklung.

Übersicht: Sustainable Excellence – Das Vorgehen

1. Dialog / Information der interessierten Unternehmen
2. Qualifizieren und Vorbereiten: Einstiegsworkshops (jeweils halber Tag) und Maßnahmenplanung

Workshop 1: Einführung und erste Stärken-Schwächen-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Grundkonzepte der Excellence ■ Grundsätze der Nachhaltigkeit ■ Erste, eigene Bestandsaufnahme: Stärken-Schwächen-Analyse
Workshop 2: Analyse der Interessengruppen, Strategie-Check	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interessengruppen und deren Interessen identifizieren ■ Konsistenz und Vollständigkeit der Strategie hinterfragen
Workshop 3: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Selbstbewertung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Werte und Verantwortung der Unternehmensführung ■ Kontinuierlichen Verbesserungs- und Organisationsentwicklungsprozess anstoßen ■ Werkzeuge zur Selbstbewertung, RADAR-Bewertungsmethodik ■ EFQM-Modell für Excellence und Sustainable Excellence – Das Modell

3. Umsetzen: Projekt- und Maßnahmenumsetzung in den Unternehmen / der Organisation
4. Verstetigen und Verankern: Review / Erfahrungsaustausch, Fortschreibung der Verbesserungsmaßnahmen

Nachhaltigkeits-Check der Excellence: Die Bestandsaufnahme

In einem ersten Schritt überprüfen Organisationen ihren »Reifegrad« anhand der Grundkonzepte der Excellence. Die Sustainable Excellence Group hat diese Grundkonzepte mit speziellen Fragen zur Nachhaltigkeit versehen. Die so angeereicherten Grundkonzepte der Sustainable Excellence betonen nachhaltige Werte wie langfristiges Denken, globale und regionale Verantwortung, die Rechte der zukünftigen Generationen, die Achtung sozialer und kultureller Vielfalt und einige weitere. Bereits am Ende des ersten Workshoptages entsteht so ein erstes Bild, wo die Organisation steht und worin ihre Stärken und Verbesserungspotenziale bestehen.



Grundkonzept	Nr. Aussagen:	Stärken	Verbesserungspotenziale	Nachweise / Begründungen
1. Ergebnisorientierung	1.1 Wir kennen die für unser Unternehmen relevanten Interessengruppen (Stakeholder): z. B. MitarbeiterInnen, Partner, gesellschaftliche Gruppen, Nachbarschaft.			
	1.2 Wir bewerten die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Interessengruppen.			
	1.3 Wir überlegen speziell für unser Unternehmen, was die Rechte und ...			

Ausschnitt: Erste, eigene Bestandsaufnahme: Stärken-Schwächen-Analyse



Mögliche Interessengruppen eines Unternehmens

Interessengruppen und deren Bedürfnisse in der Strategie berücksichtigen

Unternehmen und Organisationen haben es mit einer Vielzahl unterschiedlicher Interessengruppen zu tun. Die aktive Zusammenarbeit mit ihnen kann den Erfolg eines Unternehmens erheblich steigern. Handeln Unternehmen dagegen gegen die Bedürfnisse wichtiger Interessengruppen, kann dies zu erheblichen wirtschaftlichen Schäden führen. Wichtig ist es, den mit der Kooperation verbundenen Aufwand und die Bedeutung der Interessengruppen gegeneinander abzuwägen.

Bei Sustainable Excellence geht es deshalb darum:

- Die relevanten Interessengruppen und deren Belange zu erkennen
- Die Bedeutung der jeweiligen Interessengruppen für das Unternehmen zu klären
- Anregungen für den Umgang mit den jeweiligen Erwartungen und Bedürfnissen der Interessengruppen zu erarbeiten

Strategie-Check

Um Konsistenz und Vollständigkeit der Unternehmensstrategie zu hinterfragen und diese auf die Interessengruppen zu beziehen, hat die Sustainable Excellence Group die folgende Check-Liste entwickelt:

- Interessengruppe: Was sind die wichtigsten Interessengruppen (Stakeholder)?
- Bedürfnisse / Erwartungen: Was sind die wesentlichen Bedürfnisse / Erwartungen?
- Quelle: Aus welcher internen oder externen Quelle sind die Bedürfnisse bekannt?
- Strategiebezug: Ist die Interessengruppe / das spezielle Bedürfnis in der Strategie behandelt?
- Strategische Ziele und Kennzahlen: Welche Ziele sind hierzu formuliert? Welche Kennzahlen sind dazu ausgewiesen?
- Prozesse: Welche spezifischen Prozesse sind zur Erreichung der Ziele eingerichtet?
- Ergebnisse: Welche Ergebnisse werden diesbezüglich erreicht?



Viel Optimismus bei den »Roto Frank«-Mitarbeitern



Die Landesakademie für Lehrerfortbildung beim Strategie-Check

Werte und Verantwortung der Unternehmensführung

»Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für eine Kultur der Excellence« lautet ein Teilkriterium des EFQM-Modells für Excellence. Tatsache ist, dass derart entscheidende Veränderungsprozesse wie der Weg zur nachhaltigen Excellence von den Führungskräften angestoßen werden müssen und nur mit dem starken Rückhalt und dem Engagement der Führung zu bewältigen sind. Dass zu dieser visionären

und werteorientierten Führung eine ausreichende Transparenz und Beteiligung gehören, ist selbstverständlich. Getragen werden die Veränderungen zwar von allen Beteiligten. Entscheidend für ihren Erfolg ist jedoch die Qualität und Kultur der Führung.

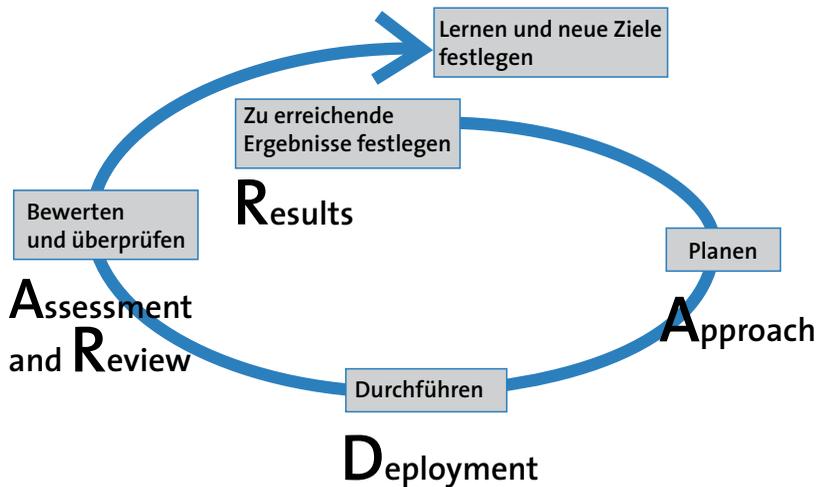
Erfolg und Vitalität von Unternehmen und Organisationen hängen davon ab

- wie Führung ausgeübt wird, denn die Führungsqualität ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor
- dass Persönlichkeiten handeln, die bereit sind Verantwortung für das Ganze zu übernehmen
- ob eine Organisationskultur gepflegt wird, die sich an Werten orientiert

Beispiele für Werte sind:

- Produktive Werte: Leistungsfähigkeit, Leistungsqualität, Handlungsspielräume
- Erlebniswerte: Beziehungsqualität, Vertrauen, Gemeinschaft
- Einstellungswerte: Respekt, Würde, Verantwortung, Bewusstseinsqualität
- Existenzielle Werte: Gesundheit, Sicherheit, materielle Werte, Erhalt der natürlichen Umwelt

Sustainable Excellence liefert meist den ersten Anstoß, um die Konsistenz und Umsetzung der Werte-Kultur und die Führungswirkung zu hinterfragen.



Aspekte der RADAR-Bewertungsmethodik der EFQM

Kontinuierlicher Verbesserungs- und Organisationsentwicklungsprozess

Grundlage zur Entwicklung von Sustainable Excellence im Unternehmen ist, neben dem Strategie- und Führungsprozess, die Methode der Selbstbewertung. Mit ihr ist die umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation verbunden.

Bei der ganzheitlichen Betrachtung der gesamten Organisation werden Stärken und Verbesserungspotenziale identifiziert. Ziel dabei ist, ehrlich, ohne Vorbehalte die

Organisation unter dem Anspruch von Sustainable Excellence zu untersuchen. Denn eine Beschönigung der Ergebnisse hieße, auf die Erkenntnis und damit die Entwicklung von Potenzialen zu verzichten.

Zur Selbstbewertung eignen sich Fragebögen, Standardformulare, Workshops sowie speziell entwickelte Nachhaltigkeits-Checks.

Als sinnvoll für die Bewertung und als Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Organisationsentwicklungsprozess hat sich die so genannte RADAR-Bewertungsmethodik erwiesen. Gebildet aus

den Anfangsbuchstaben der Begriffe Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment und Review (Bewertung und Überprüfung) ist RADAR die EFQM-Interpretation des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) des Managementexperten Deming. Auf der Grundlage dieses Zyklus lässt sich ein kontinuierlicher Verbesserungs- und Organisationsentwicklungsprozess anstoßen.

Sustainable Excellence in der Praxis

Übersicht der beteiligten Unternehmen

- Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Nürnberg e. V.
- bfk Ingenieure, Nürnberg
- Diakonie Neuendettelsau, Laurentius Sozialstation Nürnberg
- Gutmann Aluminium Draht GmbH, Weißenburg
- Schulte & Schmidt GmbH Leichtmetallgießerei KG, Nürnberg
- Südwestpark Management GmbH, Nürnberg
- TNT Express GmbH, Niederlassung Nürnberg
- W.L. Gore&Associates GmbH, Electronic Products Division, Pleinfeld
- Noris Automation GmbH, Nürnberg
- Landesakademie für Lehrerfortbildung, Esslingen
- Roto Frank AG, Leinfelden-Echterdingen
- J. Schmalz GmbH, Glatten
- Deutsche Telekom AG, T-Com, Technische Infrastruktur, Eschborn
- Fujitsu Microelectronics Europe GmbH, Langen
- Erbacher GmbH&Co.BetriebsKG, Kleinheubach

Die Interessengruppen einbeziehen

Großen Nutzen zogen die beteiligten Unternehmen aus der Analyse der Stakeholder. So wurden vielfach bisher unbeachtete Stakeholder identifiziert und Zielkonflikte gegenüber unterschiedlichen Interessengruppen offensichtlich. Die zielgruppenspezifischen Strategien konnten so präziser formuliert werden, auch wenn bereits eine schlüssige Strategie vorhanden war. Dabei bezogen die Überlegungen zur Strategie, neue, zusätzliche Quellen und Aspekte ein.

Mit Werten überzeugen

Das Thema Nachhaltigkeit und die Themen »Werte« und »Ethik« können sinnvoll verbunden werden. Meist sind Werte und ethische Grundsätze bereits teilweise in Leitbildern oder Unternehmensstandards formuliert, allerdings ist ihre praktische Anwendung im Unternehmen nach wie vor eine große Herausforderung. Besondere Verantwortung haben dabei die Führungskräfte: Sie können Impulse geben, wo die Entwicklung stockt.

Engagement kommunizieren

Wer sich engagiert, sollte auch darüber sprechen. Einige Unternehmen führen interessante Maßnahmen durch, ohne jedoch alle Interessengruppen und besonders die Mitarbeiter darüber zu informieren. Eine intensivere, aber realistische Kommunikation würde zu mehr Glaubwürdigkeit und Motivation beitragen.



Diakonie Neuendettelsau, Laurentius Sozialstation Nürnberg

Gegründet wurde die Diakonie Neuendettelsau 1854 von Pfarrer Wilhelm Löhe. Seit dieser Zeit hat sie sich zu einem der größten diakonischen Unternehmen in Deutschland entwickelt und dabei ihr europaweites Engagement kontinuierlich ausgebaut.

Exzellente Sozialwirtschaft

Heute erbringen 5.800 hauptamtlich Mitarbeitende vielfältige, differenzierte und miteinander vernetzte Dienstleistungen in den Arbeitsfeldern Behindertenhilfe, Altenhilfe, Krankenhauswesen, in Schulen und in zahlreichen anderen sozialen Einrichtungen.

Werteorientierte Unternehmensführung

Eine eigens gebildete Projektgruppe übersetzte die Anforderungen aus dem Sustainable-Excellence-Konzept exemplarisch für die ambulante Laurentius-Sozialstation in Nürnberg, die 28 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Sie legte unter anderem ein systematisches Vorgehen hinsichtlich der Stakeholder fest und entwickelte die Instrumente zur Erfassung und Bewertung der Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden weiter.

Parallel dazu wurden die Auswirkungen und Konsequenzen für das Integrierte Managementsystem der Diakonie Neuendettelsau bewertet und in konkrete Maßnahmen überführt: »1. Formulierung von Ethik- und Nachhaltigkeitskriterien und deren Abgleich mit Leitbild, Vision, Strategie und Prozessen, 2. Herstellung der Transparenz mit allen Stakeholdern hinsichtlich ethischer Werte und Kooperations-, Leistungs- und Kommunikationswerten, 3. Implementierung von Ethikberatung«.

Kontakt:

Petra Bickelbacher
 Telefon 09874|83755
 petra.bickelbacher@diakonieneuendettelsau.de
 www.diakonieneuendettelsau.de



Mehrfach-Draht-Ziehmaschine

Gutmann Aluminium Draht

Die Gutmann Aluminium Draht GmbH (GAD) ist ein Unternehmen der Hermann Gutmann Werke AG aus Weißenburg in Bayern. Mit 70 Beschäftigten fertigt die GAD Aluminiumdraht und ist Marktführer in Europa. Die Mission von GAD ist, das beste Unternehmen der Branche zu sein – mit den Kennzeichen »einfach, schnell, zuverlässig, gut und innovativ«.

»Die intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Qualitäts- und Umweltmanagementnormen in den letzten 5 Jahren führte uns

immer wieder zum EFQM-Modell für Excellence«, beschreibt Paul Habel den Nachhaltigkeits-Weg der GAD. Im Jahr 2005 war dann die Zeit reif und das Projekt Sustainable Excellence überzeugte die Führungsmannschaft von GAD.

Die ersten Sustainable Excellence Workshops zeigten weitere positive Entwicklungspotenziale vor allem in den Bereichen Führung, Mitarbeiter und Ergebnisse auf.

»Nach den Einstiegsworkshops waren wir neugierig«, sagt Habel, »und beschlossen eine umfassende Selbstbewertung nach dem Sustainable Excellence Ansatz«. Umfangreiche Vorbereitungstreffen und Qualifizierungsworkshops wurden durchgeführt, die im Januar 2006 in eine Selbstbewertung mit anschließender Maßnahmenfindung mündeten. Schließlich wurde im Februar 2006 eine EFQM-orientierte Balanced Scorecard aufgesetzt, die die Entwicklungsrichtung für die nächsten 11 Monate definiert. 2007 soll das Augenmerk der Stärkung, Motivierung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten. »Nach den Erfahrungen der vergangenen Monate sind wir uns sicher, dass die nachhaltige Unternehmensentwicklung ganz im Sinne unserer Anteilseigner, der Beschäftigten und deren Familien und auch aller übrigen Interessengruppen ist«, sagt Habel. »Wir freuen uns auf die Herausforderung und sind zuversichtlich, dass uns dieser Ansatz ganz im Sinne unserer Mission weiter bringen wird.«

Kontakt:

Paul Habel
Telefon 09141|992-387
habel@gutmann.de
www.gutmann-aludraht.de



Wolfgang Schmalz (links) und Dr. Kurt Schmalz, beide geschäftsführende Gesellschafter der J. Schmalz GmbH

J. Schmalz GmbH, Glatten

Wenn man ins romantische Glatttal im Schwarzwald fährt, vermutet man nicht, dass hier ein innovativer und international führender Hersteller von Vakuum- und Handhabungstechnik seinen Stammsitz hat. Neben dem geschäftlichen Erfolg hat auch das Thema gesellschaftliche Verantwortung einen hohen Stellenwert für die Unternehmensführung. Dies belegt eindrucksvoll eine Reihe von Umwelt- und Unternehmenspreisen,

die in den letzten Jahren errungen wurden.

Angefangen hat die Firma im Jahre 1910 mit der Herstellung von Rasierklingen. Heute baut Schmalz mit über 350 Mitarbeitern weltweit Handhabungs- und Aufspannsysteme, die mit dem Vakuum-Prinzip arbeiten. Diese Produkte sind überall dort zu finden, wo Werkstücke im Produktionsprozess bewegt, transportiert oder gespannt werden müssen.

Neues in Vorhandenes integriert

Das Motiv für die Beschäftigung mit dem EFQM-Modell ergab sich aus der Frage, wie das vorhandene Managementsystem noch besser integriert und umfassender ausgerichtet werden kann. Bei der Recherche nach geeigneten Projekten stieß der Qualitäts- und Umweltmanagementbeauftragte Patrick Ulmer auf das Sustainable Excellence Projekt. Schnell war ihm klar, dass dies eine gute Gelegenheit für die weitere Beschäftigung mit dem Thema EFQM und Nachhaltigkeit ist.

Für ihn war schon die Inforeveranstaltung hoch interessant. Vor allem die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, auch mit Dienstleistern, sieht er als positives Element in den Workshops. Das Projekt hat ihm eine erweiterte Sichtweise und in der Auseinandersetzung mit anderen Praktikern viele neue Ideen gebracht.

Kontakt:

Patrick Ulmer
Telefon 07443|2403-266
Patrick.Ulmer@schmalz.de
www.schmalz.de



TNT Express GmbH, Niederlassung Nürnberg

Weltweit zeitsensible Business-to-Business-Expressdienstleistungen – das ist das Angebot von TNT Express.

Der Standort Nürnberg ist einer der drei Verkehrsknotenpunkte im nationalen und internationalen Expressnetzwerk der TNT Express.

Unter einem Dach vereint ist die lokale Niederlassung und das Road-Transit-Hub für Süd- und Osteuropa. In Nürnberg beschäftigt TNT Express insgesamt 260 Mitarbeiter sowie etwa 60 Fahrer, die im Nahverkehr die

Abholungen und Zustellungen der Expresssendungen gewährleisten.

Ideen für Verbesserungen

Im Rahmen des Sustainable Excellence Workshops konnten sieben Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Gerade eine stärkere Orientierung an den Stakeholdern wurde noch vor Beendigung der Workshops begonnen. Zum einen wurde die Kommunikation mit externen Nahverkehrspartnern verbessert, in dem quartalsweise zum Unternehmerstammtisch ins Gasthaus eingeladen wird. Neben einem

intensivierten Themenaustausch führten diese Stammtische auch zu einem verbesserten Vertrauensverhältnis. Zum anderen wurden auch die Nahverkehrspartner in den bestehenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden. Das Ideenpotenzial der Nahverkehrspartner und Fahrer, die täglich mit den TNT-Kunden im Kontakt stehen und mit den Prozessabläufen vertraut sind, war bisher ungenutzt geblieben. Erfreut nahmen die Partner die Einladung zum KVP-Workshop an und bringen nun ihre Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge aktiv ein. Nachdem in der TNT Unternehmenskultur der »best practice« Gedanke auch gelebt wird, werden die oben aufgeführten Verbesserungspotenziale mit den bisher gemachten Erfahrungen der gesamten Flächenorganisation zur Verfügung gestellt.

Kontakt:

Norbert Trebing
Telefon 09128|910-180
norbert.trebing@tnt.de
www.tnt.de

Exzellente Ergebnisse



Nicht nur exzellente, sondern auch beeindruckende Ergebnisse

Gut integrierbar und in der Praxis bewährt

Sustainable Excellence ist nicht der einzige, aber ein sehr glaubwürdiger und wirkungsvoller Weg zu mehr Nachhaltigkeit und dauerhaftem wirtschaftlichen Erfolg. Das Gute daran: In bestehende Managementsysteme einer Organisation lässt sich Sustainable Excellence sehr gut integrieren. So wird vermieden, dass etwas Künstliches aufgesetzt und nicht gelebt wird.

Auch die Praxis zeigt: Mit Sustainable Excellence lässt sich gut

»weiterarbeiten«. Unabhängig davon, wie lange und wie intensiv Unternehmen schon an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen arbeiten. Der Sustainable Excellence Ansatz verknüpft nachhaltiges Wirtschaften und Business. Er erlaubt beides in Form von win-win-Situationen in Unternehmen und Organisationen umzusetzen.

Erfahrungsaustausch

Bislang beteiligte Sustainable Excellence Unternehmen treffen sich regelmäßig zu einem Erfahrungsaustausch. Weitere Unternehmen und

Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, die beim Thema Nachhaltigkeit oder Excellence bereits Fortschritte gemacht haben, sind herzlich zu diesem Erfahrungsaustausch eingeladen.

Die bisherigen Treffen zeigen, dass die Beteiligten von dort weitergegebenen Ideen und Anregungen zur nachhaltigen Excellence profitieren, selbst wenn Reifegrad und Branchenhintergrund sehr unterschiedlich sind.

Jederzeit einsteigen

Die Sustainable Excellence Group möchte weitere Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen, den Sustainable Excellence Ansatz für sich anzuwenden. Interessenten profitieren dabei in besonderer Weise vom erarbeiteten Know How in der Sustainable Excellence Group. Viele Klippen bei Einführung und Umsetzung lassen sich so zeit- und kostensparend umschiffen.

Die nachfolgenden Ansprechpartner (s. Seite 25) stehen Ihnen für die Kontaktaufnahme jederzeit zur Verfügung. In einem Vorgespräch lassen sich Ziele, Vorgehen, Zeitrahmen und Kosten schnell klären.



Die Sustainable Excellence Group lädt ein.

Sustainable Excellence bleibt aktuell – Das Modell 2006

Nachhaltiges Wirtschaften ist keine normative Vorgabe. Die Anforderungen nachhaltig zu handeln, verändern sich ständig, wenn gleich in größeren Zeitabständen bzw. mit einer längerfristigen Perspektive. So hat die Sustainable Excellence Group in 2006 zusammen mit namhaften Vertretern aus Unternehmen das aktuelle EFQM-Modell erneut unter die Lupe genommen. Herausgekommen sind relativ weitreichende Veränderungen:

- Noch stärkere Fokussierung auf die Ergebnisse der Führungsaktivitäten
 - Erarbeitung und Umsetzung der Werte der Organisation
 - Dialog und Ausgleich der Interessengruppen
- Stärkere Berücksichtigung der Interessengruppen jenseits der Kunden, Mitarbeiter, Partner, Anteilseigner und Kapitalgeber
- Berücksichtigung der zukünftigen Mitarbeiter (z. B. Bildungsaktivitäten außerhalb der Organisation)

- Stärkere Fokussierung auf ältere Mitarbeiter, Work Life Balance und Lebensqualität im ganzheitlichen Sinne
- Stärkere Berücksichtigung der vor- und nachgelagerten Prozesse (nachhaltiges supply chain management)
- Berücksichtigung des Zusammenspiels zwischen reaktiver Wandelbarkeit und aktivem Change Management
- Ausbau des Kriteriums »Gesellschaftliche Ergebnisse« zum Ergebniskriterium für die Zufriedenheit der Interessengruppen
 - Erarbeitung von Kennzahlen für »zukünftige Generationen« und »langfristigen Erfolg«
 - Höhere Gewichtung dieser Ergebnisse

Austausch mit DGQ und EFQM in Brüssel

Die Sustainable Excellence Group steht in einem regelmäßigen Erkenntnis- und Erfahrungsaustausch mit der DGQ und der EFQM in Brüssel. Ziel ist es, frühzeitig fachliche Inputs bei einer weiteren Überarbeitung des EFQM Modells zu liefern.

Unabhängig davon werden die Veränderungen in der aktiven Arbeit der Sustainable Excellence Group mit Organisationen zum Tragen kommen und so die bereits vorgestellte Sustainable Excellence Vorgehensweise »modellhaft« unterstützen.

Sustainable Excellence Group

Herwig Danzer, die-moebelmacher.de,
Telefon 09151|862999, info@die-moebelmacher.de

Dr. Werner Ebert, Stadt Nürnberg,
Telefon 0911|2314189, werner.ebert@stadt.nuernberg.de

Susanne Kaldschmidt, Netzwerk Management Consulting,
Telefon 08081|954477, kaldschmidt@consultingnetz.de

Michael Lörcher, future e. V. / Akku Umweltberatung GmbH,
Telefon 089|20205630, michael.loercher@akku-gmbh.de

Thomas Merten, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt,
Energie GmbH / Trifolium Beratungsgesellschaft mbH,
Telefon 06031|6875465, thomas.merten@trifolium.org

Deutsche Gesellschaft für Qualität

Benedikt Sommerhoff,
Telefon 069|95424112, bs@dgq.de

Thomas Votsmeier,
Telefon 069|95424145, vo@dgq.de

www.sustainable-excellence.de

Herausgeber

Sustainable Excellence Group
Dr. Werner Ebert
Umweltamt Stadt Nürnberg
Lina-Ammon-Str. 28
90471 Nürnberg
Telefon 0911|2314189
kontakt@sustainable-excellence.de
www.sustainable-excellence.de

Deutsche Bundesstiftung Umwelt
An der Bornau 2
49090 Osnabrück
Telefon 0541|9633-0
Telefax 0541|9633-190
info@dbu.de
www.dbu.de

Texte

Dr. Werner Ebert, Ralf Bindel (Redaktion)

Layout

Helga Kuhn
Zentrum für Umweltkommunikation der DBU gGmbH

Druck:

klr mediapartner Druck und Medien GmbH, Lengerich

Stand

Februar 2006

Bildnachweis

Titel: DGQ
S. 4: DBU, DGQ
S. 5, 14: Werner Ebert
S. 6: Thomas Merten
S. 8, 10, 11, 13, 15, 16, 23, 24: Michael Lörcher
S. 9: Herwig Danzer
S. 19: Diakonie Neuendettelsau
S. 20: Gutmann Aluminium Draht
S. 21: J. Schmalz GmbH
S. 22: TNT Express GmbH

Gedruckt auf 100 % Altpapier



» Wir bei Schmalz sind uns sicher: Nur wer nachhaltig wirtschaftet wird ökonomisch langfristig erfolgreich sein. Der Sustainable Excellence Ansatz bildet diese Überzeugung durch die enge Verknüpfung des EFQM-Modells mit dem Nachhaltigkeitsgedanken in hervorragender Weise ab.«

Dipl. Ing. Wolfgang Schmalz, geschäftsführender Gesellschafter, J. Schmalz GmbH, Glatten

»Unter der Perspektive von Sustainable Excellence werden wir manche Prioritäten und Schwerpunktsetzungen in unserer langfristigen Unternehmensplanung neu überdenken. Vor allem die systematische und konsequente Einbeziehung der berechtigten Interessen der Stakeholder in unsere Entscheidungen wird uns im Hinblick auf die vielfältigen Vernetzungen mit unseren Partnern ein weiteres Stück voranbringen. Ein ganz besonderer Schwerpunkt wird dabei auf einer konsequenten Werteorientierung im Sinne einer Verpflichtung auf einen Ethik-Kodex liegen.«

Dr. Markus Horneber, Leitender Verwaltungsdirektor, Diakonie Neuendettelsau

»Nachhaltige Unternehmensentwicklung mit Sustainable Excellence dient dem Interesse aller Beteiligten. Jede unternehmerische Vision muss sich mit diesem Anspruch decken.«

Paul Habel, Geschäftsführer, Gutmann Aluminium Draht GmbH, Weißenburg

»Meine Einstellung und Erfahrung ist: Es gibt nichts, was man nicht noch verbessern kann. Und ich habe Spaß daran, mit der damit verbundenen Arbeitsweise den Business- und Sustainable Excellence Gedanken tagtäglich mit Leben zu erfüllen und an alle Kolleginnen und Kollegen, die mit mir zusammen arbeiten, weiter zu tragen.«

Norbert Trebing, TNT Express GmbH, Niederlassungsleiter Nürnberg



Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Postfach 1705 · 49007 Osnabrück
An der Bornau 2 · 49090 Osnabrück
Telefon 0541|9633-0
Telefax 0541|9633-190
www.dbu.de



SEG: Sustainable Excellence Group
Dr. Werner Ebert
Umweltamt Stadt Nürnberg
Lina-Ammon-Str. 28
90471 Nürnberg
Telefon 0911|2314189
www.sustainable-excellence.de