

# Nachhaltigkeit für Möbelmacher

## Das S-EFQM-Modell im Praxistest

Im Oktober war Weltpremiere: Das neue Nachhaltigkeits-EFQM wurde dem ersten Praxistest in einer Schreinerei unterzogen.

Ort: die Hersbrucker Alb bei Nürnberg. Beteiligte: die Beschäftigten der Schreinerei „Die Möbelmacher“ und Fachleute vom Wuppertal Institut und future e.V.

Thomas Merten  
Wuppertal Institut  
AGZU  
c/o Projektbüro MR-ten  
Ringstraße 16  
61191 Rosbach v.d. Höhe  
Fon: 06007/9181-70  
Fax: -80  
merten@  
nachhaltigkeit.de

Michael Lörcher  
future e.V.  
AkkU Umweltberatung  
GmbH  
Ickstattstraße 26  
80469 München  
Fon: 089/202056-30  
Fax: -50  
ml@akku-gmbh.de

Das Konzept hat sich als erfolgreich erwiesen: *Die Möbelmacher* bieten Massivholzeinrichtungen aus heimischem Holz mit maximaler Wertschöpfung in der Region an. Seit 1988. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet für das junge Unternehmen in erster Linie: regionales Wirtschaften mit hoher Mitarbeiter- und Kundenorientierung. Die rund 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in der Region Hersbrucker Alb und sie arbeiten für die Region – mit allen Lieferanten und Kunden. Das lokale und regionale Engagement der *Möbelmacher* sucht landes- und bundesweit seinen Vergleich, wie zahlreiche Aktivitäten, Auszeichnungen und auch die positive Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit belegen. „Alles Gute zum Einrichten“ heißt die Philosophie des jungen Unternehmens und kommt u.a. in folgenden Aspekten zum Ausdruck:

- Gebaut wird alles vom Einzeilmöbel bis zur kompletten Einrichtung.
- Die Möbel in hochwertiger Qualität sind das Kernstück der Produktion, aber zum wichtigsten Verkaufsargument hat sich die ganzheitliche Einrichtungsberatung entwickelt, vom Fußboden über Polstermöbel, Bürostühle, Fenstergestaltung bis hin zur Beleuchtung. Dazu kommt ein umfassender

Service vom Entwurf bis zur Montage, die auch im Urlaub der Kunden ausgeführt werden kann.

Außerdem wird eine „Nachbetreuung“ angeboten, die von der Oberflächenpflege über den Umzug bis hin zum Umbau der Einrichtung reicht.

- Es werden nur ausgesuchte Harthölzer aus der Hersbrucker Alb statt zugekauftem Leimholz oder charakterlosen Holzwerkstoffen der Industrie verarbeitet.
- Das regionale Musterhaus zeigt Besuchern die lebenswerten Vorteile eines modernen Holzhauses und der Einbindung in die regionalen Wirtschaftskreisläufe.
- Die eigene Werkstatt inkl. aller Einrichtungen wurde nach dem Prinzip, Ökonomie und Ökologie in Einklang zu bringen, gestaltet.
- Nur ökologisch und biologisch unbedenkliche Materialien kommen zum Einsatz.

### Nachhaltigkeits-EFQM

Um den eigenen Standort in Sachen nachhaltiges Wirtschaften zuverlässig zu bestimmen, beschlossen *Die Möbelmacher* an dem Sustainability-EFQM-Projekt des Nürnberger Netzwerks COUP 21 teilzunehmen. Das EFQM-Modell, das eher für mittlere bis große Unternehmen entwickelt wurde, schien aufgrund seiner ganzheitlichen Struktur besser für ihre Belange geeignet als die 9000er oder 14000er Normenreihe oder das Öko-Audit. Den formalen Richtlinien einer Norm wollte man sich nicht beugen. Das EFQM-Modell bot einen geeigneteren Rahmen die eigenen Vorstellungen von einem Managementsystem zu entwickeln. Im Rahmen des Netzwerks COUP 21 wird das Sustainability-EFQM-Modell (siehe UundU, 2/2002, Seite 24f) zur Zeit in vier Pilotunternehmen angewandt, von denen zwei auf dieser Grundlage eine Selbstbewertung durchführen.

### Selbstanalyse

Vor Beginn der eigentlichen Selbstbewertung waren einige Vorbereitungen nötig:

- Informationsveranstaltung: Der Belegschaft wurde das S-EFQM-Modell vorgestellt. Es fand eine erste kleine Selbstbewertung (Führung & Mitarbeiter) statt und die Vorteile einer solchen Selbstbewertung wurden vermittelt (April 2002).



Die Werkstatt



Selbstbewertungsworkshop

– Vorbereitungsworkshop: Der Geschäftsleitung und den Teamleitern wurde das Vorgehen der Selbstbewertung im Detail erklärt; der Umfang des S-EFQM-Modells wurde auf ca. 20 von 32 Teilkriterien reduziert (August 2002).

– Datensammlung und Auswertung: Anhand von S-EFQM-Standardformularen wurden in Teams die jeweiligen Stärken, Verbesserungspotenziale und Nachweise zusammengetragen.

Im Oktober 2002 fand dann der zweitägige Selbstbewertungsworkshop statt. Selbstverständlich für *Die Möbelmacher* war die komplette Einbindung der Belegschaft (inkl. der neuen Auszubildenden) und das Aufteilen der Zeit hälftig in bezahlte und unbezahlte Arbeitszeit. Organisiert und moderiert wurde das Treffen von uns. Im Ergebnis dieser für Schreinereien einmaligen und weltweit ersten Selbstbewertung nach dem neuen Nachhaltigkeits-EFQM-Modell entstand eine umfangreiche Liste von Stärken und Verbesserungspotenzialen, aufgelistet nach den Kriterien:

- Führung,
- Politik und Strategie,
- Mitarbeiter,
- Kunden,
- Partnerschaften,
- Ressourcen und
- Unternehmensergebnisse.

Der Bestandsaufnahme und Bewertung folgte die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs zur Verbesserung des Managementsystems und der Leistungserstellung. Halbjährliche Reviewtreffen werden die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen kontrollieren und die Mitarbeiterbindung verstärken. Die Fortführung dieses Managementprozesses ist integraler Bestandteil der weiteren Unternehmensentwicklung.

Der Umfang und vor allem die Begrifflichkeiten sowie die abstrakte Sprache des S-EFQM-Modells waren die Hauptprobleme, so dass Herwig Danzer und wir die erarbeiteten Ergebnisse der Möbelmacher-Teams in geeignete, d.h. handwerkerverständliche, aber gleichwohl modellkonforme Formulierungen „übersetzen“ mussten. Diese „Übersetzung“ wurde bereits im Vorfeld der Selbstbewertung durchgeführt, um die Arbeit der Bewertungsteams zu erleichtern. *Die Möbelmacher* haben eindrucksvoll gezeigt, dass auch Handwerksbetriebe keine umfangreichen Managementsysteme zu scheuen brauchen.

Und sie bleiben ihrem Ruf als Vorreiter in ihrer Branche treu. So hat ihnen ein ausgewiesener Kenner des Schreinereihandwerks, Michael Borchardt, der

auch Buchautor und Manager eines Schreinereidachverbandes ist, erst kürzlich bescheinigt, dass es aus Kunden-, Mitarbeiter-, Lieferanten- und Gesellschaftsicht „zwar Betriebe gibt, die in Einzelbereichen durchaus die Qualität der *Möbelmacher* erreichen, im ganzen betrachtet hat dieser Betrieb deutschlandweit aber eine Alleinstellung, die hinsichtlich Authentizität und Glaubwürdigkeit seinesgleichen sucht.“

Thomas Merten und Michael Lörcher

## EFQM-Modell plus Nachhaltigkeitskriterien (S-EFQM)

Das EFQM-Modell wurde 1988 als alternatives Qualitätsmanagementkonzept entwickelt, das die verschiedenen Elemente und Ergebnisse einer Organisation und deren Umgebung gleichzeitig und gleichberechtigt betrachtet. Insgesamt neun Bewertungskriterien, die in eine Vielzahl von Unterkriterien unterteilt sind, helfen, die ökonomischen, sozialen und auch teilweise ökologischen Konsequenzen von Managemententscheidungen zu bewerten. Wesentliche Merkmale sind die Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung, aber auch die Einbeziehung der Interessengruppen. Das Modell teilt sich auf in so genannte „Befähiger“, die für eine Organisation notwendig sind, um bestimmte Ergebnisse zu erreichen. Und in „Ergebnisse“, an denen die erfolgreiche Umsetzung der Politik und Strategie und der daraus abgeleiteten Ziele, Messgrößen, Maßnahmen etc. gemessen werden kann. Die „Befähiger“ müssen in den Bereichen „Vorgehen“, „Umsetzung“ und „Bewertung und Überprüfung“ so gemanagt werden, dass sie ursächlich zur Erreichung der Ziele des Unternehmens beitragen können. Wichtig ist dabei eine umfassende, angemessene und aktuelle „Politik und Strategie“, die Grundlage für alle Handlungsfelder und Ziele sein sollte.

Im Rahmen des Netzwerkes COUP 21 wurde Ende 2001 begonnen, ein Nachhaltigkeits-EFQM zu entwickeln. Grundlage für eine inhaltliche Bewertung und Auswahl der Nachhaltigkeitskriterien, mit denen das Modell erweitert werden sollte, war eine Analyse von über 20 Nachhaltigkeitskonzepten aus denen über 200 Nachhaltigkeitsindikatoren herausgearbeitet, nach Nennungshäufigkeit gewichtet und dem EFQM-Modell zugeordnet wurden. Die Diskussionen in einer Reihe von Workshops mit Experten zeigte, dass dieses als ganzheitliches Managementkonzept schon viele Teile der heute definierten Nachhaltigkeits„landschaft“ abdeckt – ohne dies explizit zu nennen. Die noch fehlenden Aspekte wurden identifiziert und, soweit möglich, ergänzt. Dabei konnte der im Modell vorhandene „Domino-Effekt“ genutzt werden: Veränderungen auf der Ebene der Grundkonzepte setzen entsprechende Veränderungen auf der Ebene der Kriterien in Gang. Diese wiederum wirken sich auf der Teilkriterienebene und weiter auf der Ebene der Orientierungs- oder Ansatzpunkte aus. Daher war es bedeutsam, grundsätzliche Aspekte des Nachhaltigen Wirtschaftens in den Definitionen der Schlüsselbegriffe und den Grundkonzepten vorzunehmen.