



RKW

Kompetenz-
zentrum

Stefanie Bechert, Natalia Gorynia-Pfeffer

Gesellschaftliche Verantwortung in der Auslandsniederlassung

Ein Leitfaden für deutsche Unternehmen
mit Niederlassungen in Polen





Immer mehr Unternehmen erkennen die Chancen wertorientierter Unternehmensführung. Viele Mittelständler nehmen ihre Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, ihren Kunden, ihrem Standort, gegenüber Umwelt und Gesellschaft wahr.

Der Leitfaden zeigt Schritt für Schritt, welche Möglichkeiten Unternehmen haben. Dabei stehen Unternehmen im Zentrum, die im Ausland produzieren oder Vertriebsbüros unterhalten. Sie erfahren, wann es sinnvoll sein kann, das Engagement von Stammhaus und Auslandsniederlassung aufeinander abzustimmen.

Mit Beispielen von deutschen mittelständischen Unternehmen mit Niederlassungen in Polen.

Stefanie Bechert, Natalia Gorynia-Pfeffer

Gesellschaftliche Verantwortung in der Auslandsniederlassung

Ein Leitfaden für deutsche Unternehmen
mit Niederlassungen in Polen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

1	Mittelständische Unternehmen engagieren sich	Seite 10
<hr/>		
2	Gesellschaftliche Verantwortung hat viele Gesichter.....	Seite 12
2.1	Handlungsfelder.....	Seite 13
2.2	Wie können Stammhaus und Niederlassung tätig werden?	Seite 30
2.3	Was und wie können Stammhaus und Niederlassung berichten?	Seite 34
<hr/>		
3	Gesellschaftliches Engagement zahlt sich aus.....	Seite 36
3.1	Nutzen nach außen und nach innen	Seite 37
3.2	Nutzen aus der Zusammenarbeit.....	Seite 38
<hr/>		
4	Gesellschaftliches Engagement ist kein Zufall	Seite 42
4.1	Wie kann das Unternehmen CSR implementieren?	Seite 42
<hr/>		
5	Was muss ein Unternehmen im Ausland berücksichtigen?	Seite 44
5.1	Interne Faktoren	Seite 45
5.2	Externe Faktoren.....	Seite 47
<hr/>		
	Schlussbetrachtung	Seite 50
	Literaturverzeichnis	Seite 52
	Nützliche Links.....	Seite 53
<hr/>		

Einleitung

Lange war die Unternehmenspolitik der EU vorrangig darauf ausgerichtet, die europäischen Unternehmen im Wettbewerb zu stärken und ihnen den Zugang zu neuen Märkten zu erleichtern. Das Anliegen der Betriebe, ihren wirtschaftlichen Erfolg langfristig zu sichern, wurde vielfach unter rein ökonomischen Gesichtspunkten gesehen. Inzwischen wird ein profitables Agieren im europäischen Binnenmarkt immer stärker in Zusammenhang mit dem Wahrnehmen der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen gesehen. Besonders die Lissabonstrategie der EU-Kommission hat die Diskussion vorangebracht, wie sich in Europa Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft gleichermaßen und im Einklang miteinander weiter entwickeln können. Mit dem Begriff „Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“ beziehungsweise dem englischen Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) ist der Beitrag gemeint, den die Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung Europas leisten können.

Was bedeutet „Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“?

CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren¹.

Immer mehr Unternehmer erkennen die Chancen, die sich aus dem Zusammenwirken von werteorientierter Unternehmensführung und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit ihres Betriebs ergeben. Es gibt aber auch viele Unternehmen, die neue Anforderungen in ihrem betrieblichen Umfeld, z.B. durch Mitarbeiter, Kunden, gesellschaftliche Gruppen und Politik zwar wahrnehmen, im Tagesgeschäft aber noch nicht dazu gekommen sind, sich mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinander zu setzen.

■ Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in der EU

■ CSR-Definition

■ Werteorientierte Unternehmensführung als Chance

¹ Grünbuch der Kommission "Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen", 2001, KOM(2001) 366 endg

■ **Der Leitfaden
als Anregung**

Dieser Leitfaden ist für grenzüberschreitend geschäftstätige kleine und mittlere Unternehmen entstanden, die sich stärker als bisher mit dem Thema ihres gesellschaftlichen Engagements auseinandersetzen wollen. Unternehmen, die im Ausland produzieren oder Vertriebsbüros unterhalten, erhalten Anregungen, wann es sinnvoll sein kann, dass Stammhaus und Auslandsniederlassung ihr gesellschaftliches Engagement aufeinander abstimmen.

■ **Unternehmen
berichten über CSR**

Grundlage des Leitfadens sind Gespräche mit 16 mittelständischen Unternehmen in Deutschland und ihren Niederlassungen in Polen über ihr gesellschaftliches Engagement und wie sie es in ihren Leitbildern und ihrer Unternehmensstrategie verankern. Das RKW Kompetenzzentrum konnte diese Gespräche Ende 2006 / Anfang 2007 in Deutschland und in Polen führen. Wir danken den beteiligten Unternehmen, dass Sie uns Einblick in Ihre Unternehmenswelt, Ihre Werte und Ihre Vorstellungen vom „guten Unternehmen“ gewährt haben. Die vielen Praxisbeispiele in diesem Leitfaden sollen anderen Betrieben aufzeigen, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, gesellschaftliches Engagement mit dem betrieblichen Alltag zu verbinden.

Wir danken den Firmen und unseren Gesprächspartnern:

Unternehmen	aluplast GmbH	ALUPLAST Sp. z o.o.
Gründung	1982	1995
Branche	Kunststoff-Fenstersysteme	Systemy okienne z pvc
Produkte	Fensterprofilsysteme für alle Bereiche, Hebeschiebetüren, Fensterzubehör, Rollladenkasten, Klappläden, Scheibenverklebung, Lüfter im Fenster	Profile PVC, drzwi PVC, rolety, parapety, nawiewniki
Mitarbeiter	1350 (weltweit), 655 (Deutschland)	250
Website	www.aluplast.de	www.aluplast.com.pl

Unternehmen	Buhck GmbH & Co. KG	Buhck Recycling Sp. z o.o.
Gründung	1999	2003
Branche	Entsorgungswirtschaft	Gospodarowanie środowiskiem
Produkte	Abfallentsorgung, Rohstoffverwertung, Versorgung mit Bau- und Recyclingstoffen, Rohr- und Kanalserviceleistungen	Handel surowcami, odpady budowlane, rekultywacja
Mitarbeiter	480 (weltweit), 435 (Deutschland)	45
Website	www.buhck.de	www.buhck.pl

Unternehmen	Gerüstbau Schimmer GmbH	Euro Rusztowania Sp. z o.o.
Gründung	1970	1998
Branche	Gerüstbau	Branża budowlana, rusztowania
Produkte	Montage von Arbeits- und Schutzgerüsten, Maßkletterbühnen, Bauaufzüge, Planung, Statische Berechnung	Wynajem i montaż rusztowań, transportu
Mitarbeiter	50 (weltweit), 45 (Deutschland)	5
Website	www.schimmer-gmbh.de	www.euro-rusztowania.com.pl

Unternehmen	Norbert Kreisel GmbH & Co	Kreisel Technika Budowlana Sp. z o.o.
Gründung	1971	1993
Branche	Bauchemie	Chemia budowlana
Produkte	Mörtel, Wärmedämm-, Fliesenverlege-Systeme, Standard-Baukleber, Grundierungen, Silikon- und Acrylabdichtungen, Sanierputz, Unterputze, Montagekleber	Farby, preparaty gruntujace, zaprawy, kleje, izolacje, wylewki, tynki, zaprawy, gipsy, gładzie, izolacje termiczne, spoiny, silikony
Mitarbeiter	600 (weltweit), 50 (Deutschland)	550
Website	www.kreisel.de	www.kreisel.pl

Unternehmen	mateco AG	mateco podesty ruchome Sp. z o.o.
Gründung	1973	1998
Branche	Dienstleistung, Vermietung von Zugangstechnik	Usługi, wynajem podestów ruchomych
Produkte	LKW-, Anhänger-, Extra-, Scheren-, Teleskop-Arbeitsbühnen, Roll-Lifte, Gelenk-/Teleskop-Gelenk-Arbeitsbühnen.	Nożycowe podesty ruchome, przegubowe podesty ruchome typu Rolf/Life, teleskopowe, przegubowe oraz teleskopowo przegubowe koszowe podesty ruchome
Mitarbeiter	300 (weltweit), 270 (Deutschland)	20
Website	www.mateco.de	www.mateco.pl

Unternehmen	RMG Regel + Messtechnik GmbH	ZUG GAZOMET Sp. z o.o.
Gründung	1908	1862
Branche	Anlagenbau, Regel- und Messtechnik	Energetyka, gazownictwo
Produkte	Regelgeräte, SAVs, Mengenregelventile, Regelstrecken, Flammensicherungen, Mengemessgeräte, Umwerter, Registrier- u. Auswertungssysteme, Anlagenbau, Anlagenkomponenten	Kurki kulowe, stacje gazowe, systemy bezpieczeństwa, urządzenia ciśnieniowe, technika pomiarowa, technika redukcyjna i zabezpieczająca, konstrukcje stalowe
Mitarbeiter	1000 (weltweit), 300 (Deutschland)	230
Website	www.rmg.de	www.gazomet.pl

Unternehmen	STEGO Elektrotechnik GmbH	STEGO POLSKA Sp. z o.o.
Gründung	1980	2005
Branche	Elektrotechnik, Thermal Management	echnika elektryczna, klimatyzacja
Produkte	Klimatisierung von Schaltschränken, Telekommunikationsanlagen, Verkehrsleitsysteme, Geldautomaten, Parkkontrollsysteme	Klimatyzacja urządzeń rozdzielczych, sterujących; sterujących, systemów sterowania ruchem, bankomatów i systemów monitorowania parkingów
Mitarbeiter	100 (weltweit), 45 (Deutschland)	3
Website	www.stego.de	www.stego.de/pl

Unternehmen	YMOS Druckguss und Oberflächensystem GmbH	Ymos NTP
Gründung	2005	
Branche	Metallbearbeitung, Oberflächenveredlung	Przetwórstwo metali
Produkte	Druckguss und Oberflächensysteme	
Mitarbeiter	250 (weltweit), 210 (Deutschland)	40
Website	www.ymos.de	

Der Leitfaden unterlegt im Kapitel „Gesellschaftliche Verantwortung hat viele Gesichter“ zunächst die klassischen Handlungsfelder „Umwelt“, „Markt“, „Arbeitsplatz“ und „Gemeinwesen“ mit Beispielen und Zitaten. Die Formen und Aktivitäten des gesellschaftlichen Engagements der beteiligten Unternehmen werden dargestellt. Unterschiede zwischen den Standorten der Unternehmen in Deutschland und Polen sind nur dann deutlich gemacht, wenn sie von den Unternehmen explizit genannt wurden. Checklisten zu den einzelnen Handlungsfeldern sollen anderen Firmen helfen, ihre eigenen Maßnahmen zu strukturieren. Anschließend werden, ebenfalls anhand von Praxisbeispielen aus den Unternehmen, die Ressourcen thematisiert, die die Unternehmen bei ihrem Engagement einsetzen. Thematisiert wird auch, wie sie über ihr gesellschaftliches Engagement betriebsintern und mit dem externen Umfeld kommunizieren.

Im darauf folgenden Kapitel „Gesellschaftliches Engagement zahlt sich aus“ stehen Wirkung und Nutzen beim Wahrnehmen der gesellschaftlichen Verantwortung im Mittelpunkt. Hier werden auch Chancen und Grenzen des Zusammenwirkens von Stammhaus und Auslandsniederlassung bei gemeinwohlorientierten Aktivitäten thematisiert.

Das Kapitel „Gesellschaftliches Engagement ist kein Zufall“ gibt Anregungen wie Unternehmen, die bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gern strukturiert vorgehen möchten, ihr Engagement planen, umsetzen und weiterentwickeln können.

Schließlich gibt das Kapitel „Was muss ein Unternehmen im Ausland berücksichtigen?“ am Beispiel Deutschlands und Polens Hinweise zu den Rahmenbedingungen der Verantwortung der Unternehmen sowie zu den soziokulturellen Unterschieden und was sie für das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen konkret bedeuten.

Als Schlussbetrachtung erfolgt ein Überblick über die überbetrieblichen CSR-Initiativen in Deutschland und in Polen sowie ein Ausblick auf die wachsende Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen. Hier spielen die künftigen Führungskräfte in den Unternehmen und die gesellschaftlichen Akteure in beiden Ländern eine wichtige Rolle.

■ Kapitel 2 CSR - die Handlungsfelder

■ Kapitel 3 Wirkung und Nutzen von CSR

■ Kapitel 4: Anregungen, Implementierung

■ Kapitel 5 Rahmenbedingungen im In- und Ausland

■ Kapitel 6 CSR-Initiativen in Deutschland und Polen

1 Mittelständische Unternehmen engagieren sich

■ Mittelständische Firmen sind auslandsaktiv

Mit der voranschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft weitet auch der deutsche Mittelstand seine Geschäftstätigkeit immer häufiger über die Landesgrenzen hinaus aus. Dabei engagieren sich kleine und mittlere Firmen nach wie vor vorwiegend in den direkt benachbarten europäischen Märkten. Die Attraktivität Polens, Ungarns, Tschechiens und der Slowakei ist für den Aufbau von Auslandsgeschäften mit der Mitgliedschaft dieser Länder in der EU noch deutlich gewachsen.

■ Der Umgang mit gesellschaftlichen und unternehmerischen Werten in Polen

Rechtssicherheit und gemeinsame Marktregeln dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die gesellschaftlichen Werte und kulturellen Erfahrungen jedes Landes auch im Geschäftsleben mit benachbarten Ländern eine vielfach unterschätzte Rolle spielen. Wie ein Unternehmen mit den gesellschaftlichen und unternehmerischen Werten umgeht, wenn es in Polen eine Niederlassung gründet, oder mit einheimischen Partnern zusammen arbeitet, dem kann für den Geschäftserfolg durchaus hohe Bedeutung zukommen.

■ Wie machen es kleinere Unternehmen?

Wie können nun kleinere Unternehmen ihre Stärken wie Flexibilität in den Geschäftsbeziehungen, kurze Wege zu schnellen Entscheidungen und Kundenorientierung damit verbinden, sich im Sinne ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu verhalten? Wie schaffen es kleinere Unternehmen bei einer üblicherweise engen Personaldecke und knappen anderen Ressourcen, das Stammhaus in Deutschland und gleichzeitig ihre Tochtergesellschaft jenseits der Grenzen über eine gemeinsame Werteorientierung zu steuern? Diesen Fragen widmet sich der vorliegende Leitfaden.

■ Erkenntnisse aus Gesprächen mit 16 Unternehmen

Das RKW Kompetenzzentrum beschäftigt sich in seinem Projekt „Corporate Social Responsibility als Unternehmensstrategie in den zusammenwachsenden Märkten Deutschland und Polen“ mit mittelständischen deutschen Unternehmen, die Tochterunternehmen in Polen gegründet haben. Die Gespräche, die das RKW mit den Unternehmen in beiden Ländern führen konnte, haben gezeigt:

■ CSR – eine Frage der Wahrnehmung

>> Kleinere Unternehmen haben eine enge Beziehung zu ihren Beschäftigten, ihren Kunden und ihrem betrieblichen Umfeld. Ihre Sensibilität für Anforderungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld ist hoch und sie nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr. In kleineren Gemeinden und im ländlichen Raum wird dies oft von der Öffentlichkeit deutlicher wahrgenommen als in den Ballungsräumen.

■ ... und eine Frage der Begriffe

>> Kleinere Unternehmen unterstützen finanziell und/oder ideell ihre Beschäftigten, das örtliche Vereinsleben, Einrichtungen für Kinder und Jugendliche oder benachteiligte gesellschaftliche Gruppen sowie Umweltschutzinitiativen. Ihr Engagement reicht weit über gesetzliche Anforderungen hinaus und sie schaffen nachweisbar einen gesellschaftlichen Nutzen – kaum eine Firma, mit der das RKW gesprochen hat, stellt

jedoch zwischen ihrem Engagement und den wissenschaftlich-politischen Begriffen „Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“ oder „Corporate Social Responsibility“ einen Zusammenhang her.

- >> Kleinere Unternehmen legen sehr viel Wert auf Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit ihres unternehmerischen Handelns. Sie kommunizieren und berichten nur sehr eingeschränkt über ihr gesellschaftliches Engagement und möchten vermeiden, dass ihre gemeinwohlorientierten Initiativen als Marketing-Aktivitäten missverstanden werden.
- >> Kleinere Unternehmen kennen die soziokulturellen Unterschiede zwischen ihrem Unternehmen in Deutschland und der Tochtergesellschaft in Polen meist sehr gut. Bei allen Ansätzen, gemeinsame gesellschaftliche Aktivitäten umzusetzen, halten sie wenig davon, ein gemeinsames Konzept zur gesellschaftlichen Verantwortung zu Papier zu bringen, das nicht mit Herz und Seele an beiden Standorten gelebt werden kann. Sie vertrauen in hohem Maße auf die Erfahrung und das unternehmerische Gespür des Geschäftsführers am jeweiligen Unternehmensstandort.

Die Erkenntnisse aus den Gesprächen in Polen und Deutschland sind authentisch und aussagekräftig und nutzbar für Unternehmen, die künftig ihr gesellschaftliches Engagement neu überdenken oder verstärken wollen. Der Leitfaden bietet weder eine theoretische Diskussion noch vermittelt er ein pauschales Konzept, wie gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens im Idealfall aussehen sollte. Vielmehr will das RKW Kompetenzzentrum vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in Deutschland und ihrer wachsenden Bedeutung in Europa aufzeigen dass,

- >> gesellschaftliches Engagement auch für kleine und mittlere Firmen möglich ist
- >> gesellschaftliche Verantwortung in kleinen Schritten im Rahmen der bestehenden Unternehmensgrundsätze wahrgenommen werden kann und nicht unbedingt ein eigenständiges Konzept erfordert
- >> individuelle Initiativen, die zum Unternehmen passen und vom persönlichen Einsatz des Unternehmers und seiner Beschäftigten getragen werden, wichtiger für eine positive Wirkung im Unternehmensumfeld sind als die Öffentlichkeitsarbeit
- >> im deutschen Unternehmen nicht die gleichen gemeinwohlorientierten Maßnahmen erfolgen müssen wie in der Auslandsniederlassung, es aber sinnvoll ist, dass beide Unternehmen auch über ihr gesellschaftliches Engagement miteinander sprechen
- >> kleinere Unternehmen sich von ihrem Selbstverständnis her freiwillig gesellschaftlich engagieren und wenig Verständnis für Tendenzen zur Standardisierung und Zertifizierungen von CSR aufbringen.

■ **Glaubwürdigkeit anstatt Werbetrommel**

■ **Mit unternehmerischem Gespür soziokulturelle Unterschiede überwinden**

■ **Beispiele aus 16 Unternehmen in Deutschland und Polen**

2 Gesellschaftliche Verantwortung hat viele Gesichter

■ Kurze Kommunikationswege und schlanke Strukturen bevorzugt

Viele Eigenschaften, die kleine und mittlere Unternehmen auszeichnen, gelten für die Tochtergesellschaften im Ausland und das deutsche Stammhaus gleichermaßen. Die größten Stärken mittelständischer Firmen liegen vor allem in ihrer Flexibilität und Kreativität. Die meisten Betriebe bevorzugen kurze Kommunikationswege und schlanke Strukturen, um schnell auf Kundenwünsche und Marktveränderungen reagieren zu können.

■ Bürokratie vermeiden, Kunden und Mitarbeiter im Blick

Von Bürokratie entlastet zu werden ist für die Unternehmen sehr wichtig, damit Kunden und Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen können. Kundenorientiertes Denken, Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Veränderungen, aber auch regelmäßige Mitarbeitergespräche und die Unterstützung der Beschäftigten haben einen hohen Stellenwert.

■ Erfahrungsaustausch ist zielführend

In der Beziehung zwischen Stammhaus und seiner Auslandsniederlassung gibt es bei kleineren Firmen häufig nur ein Mindestmaß an Regelungen. Bei Aktivitäten zur gesellschaftlichen Verantwortung kann eine engere Zusammenarbeit zwischen dem Stammhaus und der Tochtergesellschaft sinnvoll sein, die über die gewohnte Kooperation im Tagesgeschäft hinausgeht. Ob die Erfahrung und das Know-how vom Stammhaus auf die Tochtergesellschaft übertragen werden können oder ob es zielführender ist, dass die Tochtergesellschaft selbständig Aktivitäten unternimmt, um den gesellschaftlichen Anforderungen in geeigneter Weise zu begegnen, muss von Fall zu Fall beurteilt werden.

■ Gleiches Image im In- und Ausland

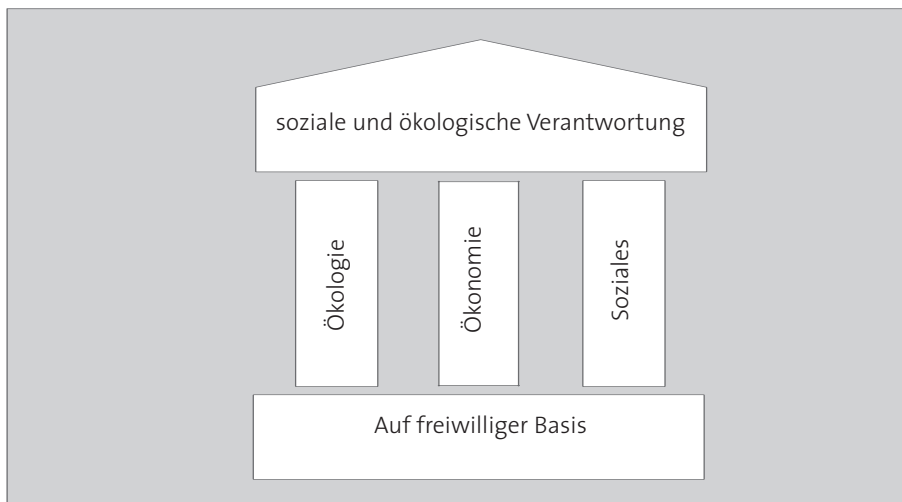
Gesellschaftliche Verantwortung betrifft in jedem Fall die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit und deshalb ist es erforderlich, dass sich das Bild der Tochtergesellschaft und das des Stammhauses nicht widersprechen.

2.1 Handlungsfelder

Das CSR-Konzept wird von drei Säulen getragen. Seine Bestandteile umfassen drei Dimensionen: die ökologische, ökonomische und soziale Dimension. Die Ziele, die das Unternehmen verfolgt, wenn es sich dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung widmet, gehen in jedem Fall über gesetzliche Forderungen hinaus und werden deshalb per se auf freiwilliger Basis von einem Unternehmen übernommen. Es handelt sich um eine Form der Selbstverpflichtung, die in die Unternehmenspolitik integriert wird.

■ **CSR integriert**
Ökologie, Ökonomie und soziale Belange

Die Bestandteile des CSR Konzepts



Die CSR-Strategie umfasst die Bereiche Umwelt, Markt, Arbeitsplatz und Gemeinwesen. Idealerweise soll das Unternehmen so ausgerichtet werden, dass alle Handlungsfelder aufeinander abgestimmt werden und zu einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung führen. Die Erfahrung zeigt, dass dieser integrierte Strategieansatz nur selten in die unternehmerische Wirklichkeit Eingang findet. Mittelständische Firmen sind häufig pragmatisch, und es könnte zielführender sein, dass kleinere Unternehmen sich auf einen Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung konzentrieren. Nur die Handlungen auf freiwilliger Basis können zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Welche Entscheidung das Unternehmen treffen wird, ist von seiner Größe, Branche und den verfügbaren Ressourcen abhängig. Auch die externen Rahmenbedingungen spielen eine große Rolle; an erster Stelle allerdings die Prioritäten und Motivation der Verantwortungsträger im Betrieb, sich gesellschaftlich zu engagieren.

■ **Prioritäten setzen**

Wie die CSR-relevanten Aktivitäten in der Praxis aussehen, stellen wir im Folgenden dar.

Umwelt

■ Vielfältige Möglichkeiten zur Verbesserung der Umweltpolitik

Das Umweltbewusstsein bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen steigt stetig. Die wachsenden Ansprüche der Kunden und Zulieferer verlangen von den Unternehmen umweltbewusstes Handeln. Neben vielen Umweltvorschriften, die die Unternehmen qua Gesetz berücksichtigen müssen, spielen Selbstverpflichtungen, umwelt- und gesundheitsschonende Produkte herzustellen, zunehmend eine Rolle. Es gibt zahlreiche Instrumente, die zur Verbesserung der Umweltpolitik des Unternehmens beitragen können. Die bekanntesten Instrumente freiwilliger aber formeller Natur sind EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) und ISO 14001. Darüber hinaus gibt es viele andere Maßnahmen, die eher informellen Charakter haben.

Folgende Tabelle zeigt Beispiele für Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen kann, um die Leistungsanforderungen zu erfüllen, die unterschiedliche Personengruppen, mit denen ein Unternehmen regelmäßig zu tun hat, an es herantragen.

Mitarbeiter, Geschäftspartner, Behörden, Gemeinde, Gemeinnützige Organisationen, Bürger, Kunden/Verbraucher	
Leistungsansprüche an das Unternehmen	Mögliche Reaktionen und Maßnahmen
Energieeinsparung	Umweltmanagementsysteme (z.B. EMAS, ISO 14001)
Abfall-/Emissionsminderung	Umweltzeichen (Öko-Label)
Recycling, Abfallvermeidung	Lebenszyklusanalyse
Wasser-/Luft-/Bodenschonung	Umweltfortbildungsprogramme
Umweltschonende Herstellung von Produkten	Interne, externe Umweltaudits
Umweltverträgliche Transportmöglichkeiten	Nutzung von erneuerbaren Energiequellen
	Verpackungsoptimierung

Unternehmen ergreifen dann umwelt- und ressourcenschonende Maßnahmen, wenn ein deutlicher Nutzen für den Betrieb erkennbar ist und dadurch erhebliche Vorteile entstehen.

Einige Unternehmensbeispiele werden im Folgenden vorgestellt.

Beispiele für erfolgreiche Unternehmenspraxis im Handlungsfeld „Umwelt“

YMOS lässt Umweltspezialisten den Betrieb prüfen

Umweltmanagement hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert und ist im permanenten Prozess zur Erhaltung der Lebensgrundlagen künftiger Generationen integriert. Ein Umweltspezialist kommt zwei Mal pro Woche ins Unternehmen und arbeitet an betriebsnahen umweltfreundlichen Lösungen. Der gleiche Mitarbeiter ist auch in der Tochtergesellschaft in Polen tätig. „Der Name des Unternehmens YMOS steht für `You Must Observe Security´ und verpflichtet uns zur ganzheitlichen Qualität“, so der Geschäftsführer.



Buhck ist zertifiziert und mit dem Umweltpreis ausgezeichnet

Das Unternehmen ist der Überzeugung, dass Umweltschutz selbstverständlicher Bestandteil unternehmerischen Denkens sein sollte. Die Buhck Gruppe verknüpft Entsorgung und Recycling mit verwandten Tätigkeitsfeldern zur komplexen Dienstleistung „Umweltwirtschaft“. Im Jahr 2005 hat das polnische Unternehmen von der TÜV Management Service GmbH die Zertifikate ISO 9001:2000 und 14001:2004 erhalten. Im gleichen Jahr bekam das Unternehmen einen Preis und wurde im Wettbewerb „Freund der Umwelt“ ausgezeichnet. Dadurch wurden innovative Projekte, zum Beispiel ökologische Bildung für Kinder, die das Unternehmen organisiert hat, gelobt. Das Unternehmen hat eine spezielle Abteilung, die für ökologische Aktivitäten verantwortlich ist und die mit der „Deutschen Bundesstiftung Umwelt“ zusammenarbeitet.



Auch das Logo „Partner im Umweltschutz“ zeigt ein hohes Umweltbewusstsein im Unternehmen.

Mateco bekennt sich im Qualitätshandbuch zum nachhaltigen Wirtschaften

„Wir sind ein Teil der Natur. Zerstören wir das Ökosystem, so zerstören wir uns selbst“, so ein Auszug aus dem Qualitätshandbuch.



Gemäß dieser niedergeschriebenen Selbstverpflichtung setzt sich das Unternehmen intensiv ein, bei der Verfolgung der wirtschaftlichen Ziele negative Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Lärmgedämpfte Verbrennungsmotoren, biologisch abbaubares Hydrauliköl und umweltschonende Elektroantriebe kommen zur Anwendung. Auch kümmert sich das Unternehmen um die natürliche Umgebung in direkter Nachbarschaft zum Firmengelände, indem Gärtnereien stetig mit der Pflege beauftragt werden. Auch bei der Tochtergesellschaft in Polen werden Themen zum Umwelt- und Gesundheitsschutz diskutiert.



Kreisel setzt konsequent auf Qualitäts- und Umweltpolitik

Das konsequente Qualitäts- und Kundenmanagement hat bei Kreisel einen hohen Stellenwert. Die Qualitäts- und Umweltstandards für Produkte folgen höchsten europäischen Normen.

Das interne Qualitätsmanagement überwacht entsprechend den europäischen Qualitätsstandards DIN EN 9001 unter anderem die Forschung und Entwicklung, die laufende Produktion und alle anderen wichtigen Abläufe bei Kreisel. Die Einführung möglichst umweltverträglicher Produkte, Rohstoffe und Prozesse folgt den Standards der DIN EN ISO 14001.

Die externe Qualitätsüberwachung (z.B. TÜV Süddeutschland) überprüft in regelmäßigen Abständen das Qualitäts- und Umweltmanagement-System. Ergänzend werden wichtige Kreisel-Produkte von amtlichen Materialprüfungs-Anstalten fremdüberwacht. Gutachten, amtliche bauaufsichtliche Zulassungen und Prüfzeugnisse von anerkannten Prüfinstitutionen bzw. dem Deutschen Institut für Bautechnik, Berlin, ergänzen das Qualitätssicherungs-System der Kreisel-Produkte für Handel und Anwender.

Über die Managementsysteme werden die Mitarbeiter regelmäßig informiert. Dazu werden auch Kunden, Lieferanten, die Öffentlichkeit und die Behörden in die Managementsysteme eingebunden.

Dank dieser besonderen Leistungen im Umweltschutz ist Kreisel Mitglied in der Umweltallianz Hessen und dazu berechtigt, das Logo der Umweltallianz zu führen.

Die Tochtergesellschaft ist für die Festlegung der Ziele selbst verantwortlich. Nach Meinung der Geschäftsführer der Muttergesellschaft besitzt jedes Land eigene Schwerpunkte und Eigenschaften, an denen sich jedes Unternehmen bei der Festlegung der Ziele orientieren muss. Das Umweltbewusstsein in Polen ist auch noch nicht so hoch entwickelt wie in Deutschland. Trotzdem ist es wichtig, dass Kreisel die einheitlichen Managementstandards beibehält und Produkte von hochwertiger Qualität anbietet.

Checkliste: CSR Handlungsfeld "Umwelt"

Angebote bzw. Maßnahmen Ihres Unternehmens	Ja		Nein		Teilweise	
	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft
Mögliche Reaktionen und Maßnahmen						
Verfolgt Ihr Unternehmen eine umweltfreundliche Unternehmenspolitik mit entsprechenden Maßnahmen? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Energieeinsparung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Sinnvolle Transportalternativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Abfallminimierung, Recycling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Abfallvermeidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Schutz der natürlichen Umgebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besitzt Ihr Unternehmen Umweltzertifikate? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> EMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> ISO 14001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagiert sich Ihr Unternehmen in umweltbezogenen Aktivitäten außerhalb des Unternehmens? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Umweltprojekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Umweltinitiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Umweltverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind umweltbezogene Maßnahmen in der Strategie Ihres Unternehmens verankert? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Regelmäßige Festlegung und Überwachung der Umweltziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Ermittlung der Umweltkennzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihrem Unternehmen bewusst, in welchen Bereichen es die Umwelt beeinflusst? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Beachtung der Umwelteinflüsse bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Markt

■ **Hohe Qualität, klare Kennzeichnung, transparente Preise für den Kunden**

Für Marktbelange haben die meisten Unternehmen eine besonders hohe Sensibilität. Sie sind der Meinung, dass „der Kunde König ist“ und bemühen sich, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu analysieren und zu erfüllen. Zu den vorrangigen Maßnahmen gehört es zum Beispiel, eine hohe Qualität der Produkten zu garantieren. Dazu spielen klare Informationen über die Produkte, ihre Kennzeichnung und die Verpackung eine immer größere Rolle. Erfolgreiche Produkte zeichnen sich auch durch transparente und faire Preise aus und berücksichtigen die Rechte der Verbraucher.

■ **Faire Beschaffung für den Zulieferer**

Die zweite große Anspruchsgruppe auf dem Markt sind die Zulieferer. Zu ihren Interessen gehören faire Beschaffung der Vorprodukte und der Ansatz nachhaltig angebaute Rohstoffe. Lokale Zulieferer können unterstützt und nachvertragliche Verpflichtungen transparent gestaltet werden. Des Weiteren dienen besondere Kriterien bei der Auswahl der Zulieferer dazu, sozial verantwortliche Partner auszuwählen.

Andere wichtige Anspruchsgruppen am Markt, die zugehörigen Anforderungen an Produkte und Unternehmen sowie Steuerungsinstrumente zeigt folgende Tabelle:

Mitarbeiter, Kunden/Verbraucher, Verbraucherverbände, Zulieferer, Investoren, Geschäftspartner, Öffentlicher Sektor

Leistungsansprüche an das Unternehmen	Mögliche Reaktionen und Maßnahmen
Qualität	Qualitätsmanagementsysteme Standards (z. B. ISO 9000)
Produktsicherheit	Siegel (Produktinformation)
Kundenzufriedenheit	Reklamationshandhabung
Innovation	Marketing (z. B. Cause-Related Marketing)
Vertragstreue	Faire Preisgestaltung, Zahlungsmoral
Verantwortliches Lieferantenmanagement	Soziale Verantwortung als Auswahlkriterium von Lieferanten
Wirtschaftliche und soziale Stabilität und Sicherheit	Anwendung von Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen für die Mitarbeiter
Transparenz	Aktivitäten gegen Bestechung, Korruption, Schutz von Konsumenten
	Sozialgütesiegel

Beispiele für erfolgreiche Unternehmenspraxis im Handlungsfeld „Markt“

Wie aluplast zu Produktinnovationen kommt

Nach dem Motto „Ständige Entwicklungsarbeit macht unsere Mitarbeiter fit und unsere Kunden erfolgreich“ sind die Produkte von aluplast jederzeit erweiterbar und immer auf dem allerneuesten Entwicklungsstand. Hohe Qualität und marktgerechte Preise alleine reichen nicht mehr aus, um neue Kunden zu gewinnen. Der Ehrgeiz, besser zu sein als andere, war wesentlicher Motor für die Innovationsbereitschaft. Das Credo des Unternehmens ist klar: „Jedes Jahr überzeugen wir durch Produktinnovation“. Deswegen stehen ständige Innovationen und Weiterentwicklungen im Mittelpunkt.



Wie Gazomet / RMG sich und seine Kunden definiert

Die hohe Qualität dieses Unternehmens ist in der Fachwelt zum Inbegriff für präzise und zuverlässig arbeitende Produkte geworden. Daher steht der hohe Qualitätsstandard im Mittelpunkt der Tätigkeiten des Unternehmens.



Durch konsequente Forschungs- und Entwicklungstätigkeit wurden entscheidende Fortschritte in der Gasdruckregelungs- und Sicherheitstechnik erreicht. Der Erfolg dieser Arbeit zeigt sich in vielen in- und ausländischen Patenten und Gebrauchsmustern. Das Credo der Tochtergesellschaft lautet: „Qualitätsziele erreichen wir, wenn der Kunde nochmals zu uns kommt“. Als gutes Mittel dient dazu die Einführung des Qualitätsmanagementsystems EN-ISO 9001:2000 als integraler Bestandteil des Unternehmensmanagements.

Warum Mateco Gesetze und Normen möglichst übertreffen will

„Sicherheit ist bei uns nicht nur ein Schlagwort, sondern wird tagtäglich im Arbeitsalltag praktiziert“. Deswegen entsprechen die Geräte von Mateco den Vorschriften und Normen, die den sicheren Zustand und Betrieb von Arbeitsbühnen in Deutschland regeln (z. B. BGR 500, EN 280, CE und BGG 945). In vielen Punkten übertreffen sie sogar diese Vorschriften und Normen.



Dazu legt das Unternehmen einen hohen Wert auf die innovative Entwicklung und sinnvolle Logistik. Im Mittelpunkt stehen dabei immer die Wünsche der Kunden.

Das Unternehmen ist der Meinung, dass die Qualität die Summe vieler kleiner Einzelbemühungen ist. Deswegen hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, Qualität auf höchstem Niveau bei den Produkten sowie in Bereichen wie Beratung, Bestellabwicklung, Vertrieb, Schulung, Logistik, Rechnungswesen zu bieten. Andere Stärken des Unternehmens beziehen sich auf die jahrelange Erfahrung, das umfassende Fachwissen und den Rundum-Service.



Wie Stego Unternehmensethik und Kundenorientierung verbindet

Das Unternehmen legt hohen Wert auf Businessethik. Daher engagiert sich der Geschäftsführer persönlich gegen Korruption. „Aufbau und Pflege von Image und Marke des Unternehmens sind wichtiger als der verlorene Auftrag, der auf illegalem Weg erzielt war“, so der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft.

Deswegen legen alle Mitarbeiter hohen Wert auf Ehrlichkeit und Loyalität im Unternehmen selbst wie auch im externen Umfeld. „Wenn die Ware noch nicht da ist, dann sagen wir den Kunden die Wahrheit. Von Offenheit und Ehrlichkeit profitieren wir in der Zukunft“, so der Geschäftsführer.



Buhck als kompetenter Ansprechpartner in allen Fragen der Entsorgung

Auf der Basis der langjährigen Erfahrung im Bereich Abfallwirtschaft in Deutschland und den gesammelten Erfahrungen im polnischen Abfallmarkt seit 1999 hat sich Buhck in der Region Poznan zum führenden Ansprechpartner in allen Fragen der Abfallwirtschaft entwickelt. Dabei wird von den Kunden besonders positiv aufgenommen, dass die Beratungsleistungen in den Bereichen Abfallentsorgung und Rohstoffvermarktung stets partnerschaftlich und langfristig orientiert durchgeführt werden. Bei vielen Kunden wurde über eine internetgestützte Anpassung der Vergütungspreise für Rohstoffe eine erhebliche Verbesserung der Wertschöpfung erreicht. Nicht zuletzt wurde das positive Kundenbild jedoch auch durch hoch motivierte Mitarbeiter erreicht, die mit einer hohen Verbundenheit auf Grund der Möglichkeit, etwas für die Umwelt zu tun, entsprechend überzeugend auftreten.

Checkliste: CSR Handlungsfeld "Markt"

Angebote bzw. Maßnahmen Ihres Unternehmens	Ja		Nein		Teilweise	
	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft
Mögliche Reaktionen und Maßnahmen						
Ist der gute Umgang mit Kunden in Ihrem Unternehmen besonders geregelt? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Informationen/ Kennzeichnung zu Verpackungen/ Produkten (z.B. Siegel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Reklamationshandhabung im Sinne der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Regelmäßige Erfassung der Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Faire Preisgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist ein verantwortliches Lieferantenmanagement in Ihrem Unternehmen verankert? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Soziale Verantwortung als Auswahlkriterium von Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Zahlungsmoral/ Vertragstreue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Lokale Beschaffung von Vorräten/Vorprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihr Unternehmen nach Qualitätsmanagementsystemen zertifiziert? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> SA 8000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> ISO 9000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Sozialgütesiegel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat der Dialog mit Anspruchsgruppen im Markt einen herausgehobenen Stellenwert? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Regelmäßige Erfassung der Anforderungen der Anspruchsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Einbeziehung der Anspruchsgruppen bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Berichterstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitsplatz

■ **Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sind Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg**

Der Erfolg des Unternehmens hängt wesentlich von gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern ab. Deswegen ergreifen viele Unternehmen zahlreiche Maßnahmen, um die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu steigern. Eine gute Kommunikationskultur zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten bildet dabei eine Grundvoraussetzung. Betriebliche Angebote zur individuellen Weiterqualifizierung spielen ebenfalls eine herausragende Rolle.

■ **Absprache mit Betriebsräten ist vorteilhaft**

Neben dem einzelnen Mitarbeiter sind Betriebsräte die zweite wichtige Gruppe, die Ansprüche an die Arbeitsbedingungen im Betrieb formulieren. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist in kleinen Unternehmen allerdings durchweg geringer.

Des Weiteren gibt es überbetriebliche Anspruchsgruppen, die zur Ausgestaltung des Arbeitsplatzes im Betrieb Stellung nehmen und nachfolgend im Überblick dargestellt sind.

Mitarbeiter, Kunden/Verbraucher, Verbraucherverbände, Zulieferer, Investoren, Geschäftspartner, Öffentlicher Sektor

Leistungsansprüche an das Unternehmen

Mögliche Reaktionen und Maßnahmen

Chancengleichheit und Vielfalt am Arbeitsplatz	↔	Frauenförderpläne, Antidiskriminierungsmaßnahmen, Schaffung von neuen Arbeitsplätzen für Lehrlinge bzw. Berufseinsteiger, Langzeitarbeitslose, ältere Arbeitnehmer, Behinderte
Personalentwicklung	↔	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen
Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit	↔	Verhinderung bzw. Beseitigung von Mobbing, psychischen Erkrankungen, betriebliche Gesundheitsförderung
Balance von Beruf und Privatleben	↔	Flexible Arbeitszeit, Schaffung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Tele- und Heimarbeit, Einkommens- und Karrieremöglichkeiten, Einbeziehen von Mitarbeitern am Entscheidungsprozess im Unternehmen, Nutzung von motivationssteigernden Maßnahmen
Zufriedenheit am Arbeitsplatz	↔	Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre und gegenseitige Toleranz, Förderung von ehrenamtlichen Tätigkeiten der Arbeitnehmer
Gerechte Beschäftigungsverhältnisse	↔	Beziehungen zu Betriebsräten / Gewerkschaften
Soziale Sicherheit	↔	Standards (z.B. SA 8000)

Beispiele für erfolgreiche Unternehmenspraxis im Handlungsfeld „Arbeitsplatz“

Gazomet / RMG belohnt Soft Skills

Das Unternehmen nutzt Maßnahmen wie Prämien, die nicht für fachliche Kompetenzen, sondern für die so genannten Soft Skills wie Kreativität, Durchsetzungsvermögen, schnelle Lösungsfindung vergeben werden. Mitarbeiter, die besonders gute Ergebnisse erzielen, werden belohnt: Obwohl die Betriebsabläufe keine allgemeingültige Teilzeit- oder Gleitzeit im Unternehmen ermöglichen, sind Ausnahmen für besonders engagierte Mitarbeiter möglich.



YMOS setzt auf soziale Einbindung und gelebte Werte

Im Unternehmen spielt das Arbeitsklima eine sehr große Rolle. Der Geschäftsführer ist der Meinung, dass Freude und soziale Einbindung am Arbeitsplatz im direkten Zusammenhang und in Wechselwirkung mit der Leistung und den Leistungsmöglichkeiten jedes Mitarbeiters stehen. „Das Papier ist tote Materie“, so der Geschäftsführer. Deswegen werden persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern bevorzugt. Nach dem Motto „Kommunikation statt Information“ wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit statt Misstrauen vermittelnde Kontrolle aufgebaut. „Dabei ist es besonders wichtig, in der Sprache der Mitarbeiter zu sprechen, damit sie gemeinsame Ziele oder auch einmal Kritik verstehen können“.



Der Geschäftsführer ist überzeugt, dass eine Firmenphilosophie nur dann gelebt wird, wenn sie an die Mitarbeiter, ihre Ausbildung und Erwartungen an das Unternehmen angepasst ist. Jeder Mensch nimmt Informationen unterschiedlich auf, und für viele ist Tun wichtiger als Reden. Aus diesem Grund verfolgt der Geschäftsführer das Prinzip im Unternehmen „Lernen ohne Lehrer, Schulung ohne Schule“.

Mateco glaubt an die Ideen der Beschäftigten und belohnt Kreativität

Das Unternehmen ist überzeugt, dass viele gute Ideen aus dem Kollegenkreis heraus geboren werden.



Daher werden die Mitarbeiter motiviert, Vorschläge zu machen, wie zum Beispiel die Qualität von Produkten und Dienstleistungen erhöht werden kann, wie die Umweltbelastung zu minimieren ist, wie die Sicherheit am Arbeitsplatz sich erhöhen lässt oder wie Arbeitsabläufe vereinfacht werden können. Alle Ideen sollen ernst genommen werden, deshalb gibt es ein formalisiertes Ideenmanagement: Die Beschäftigten nutzen ein Formular im Intranet und erhalten auf ihre Vorschläge schriftliche Stellungnahmen. Sowohl die Vermittlung eines problematischen Ist-Zustands als auch der Lösungsweg und der zu erwartende Nutzen sollen bei einem neuen Vorschlag berücksichtigt werden.

Den Ablauf des Ideenmanagements überwacht ein Prüfungsausschuss. Wenn der Vorschlag umgesetzt wird, erhält der Vorschlagende eine Prämie, die mit der nächsten Gehaltsabrechnung ausgezahlt wird. Alternativ können die Mitarbeiter Prämienpunkte auf ihrem individuellen Prämienpunktekonto sammeln. Die Prämienpunkte werden auch dann vergeben, wenn die Ersparnis beziehungsweise der Nutzen für das Unternehmen nicht exakt ermittelt werden kann. Prämienpunkte können in Geld oder Sachprämien eingelöst werden.

Nach dem Motto „Mitmachen lohnt sich für alle“ werden die Mitarbeiter gefördert. Außerdem bekommen sie Gelegenheit, ihre Ideen und Kreativität auf den Prüfstand zu stellen.

Das Ideenmanagement bewirkt, dass bisher ungenutztes Verbesserungspotenzial systematisch entdeckt und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit von Mateco gestärkt wird. Die Mitarbeiter werden durch die Möglichkeit mitzuwirken, mitzudenken und im Team zu arbeiten zu ernst genommenen Experten auf ihrem Arbeitsgebiet.



Mateco integriert Beschäftigte in Deutschland und Polen

Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wird durch besondere Events verstärkt wie zum Beispiel die Organisation des „Mateco-Tages“ für alle Mitarbeiter der Mutter- und Tochtergesellschaften. Innerhalb von zwei Tagen nehmen die Mitarbeiter an Veranstaltungen und Workshops teil und verbringen gemeinsam die Freizeit. Dadurch haben sie Gelegenheit, sich besser kennen zu lernen und zu integrieren.

Um die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern aus beiden Häusern zu verbessern, wird für die Mitarbeiter der Tochtergesellschaft regelmäßig ein Deutschsprachkurs angeboten. Zwei mal pro Woche findet der Sprachkurs für Anfänger und für Fortgeschrittene im Unternehmen statt. Für die am stärksten motivierten Mitarbeiter mit den größten Lernfortschritten gibt es Prämien.

In der Muttergesellschaft gibt es zur Zeit zwei Polnisch sprechende Personen. Die Tochtergesellschaft fühlt sich „herausgefordert“: Sie möchte künftig mehr deutschsprachige Mitarbeiter in Polen beschäftigen als polnischsprachige im Stammhaus tätig sind.

aluplast fördert Flexibilität und Weiterbildung

Alle aluplast-Mitarbeiter und die meisten Kunden haben regelmäßig direkten Kontakt zur Geschäftsleitung. „Wir brauchen keine langen Wege und Entscheidungshierarchien“, so der Geschäftsführer. Deswegen hat man von Anfang an darauf geachtet, flache Hierarchien, schlanke Strukturen, flexibles Handeln und schnelle Entscheidungen im Unternehmen zu etablieren. Ein weiterer wesentlicher Garant für den Erfolg des Unternehmens liegt in der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, die regelmäßig auf Seminaren und mit anderen Fortbildungsmaßnahmen geschult und weitergebildet werden. Das Unternehmen denkt auch an die Zukunft und beschäftigt fast 50 Auszubildende. Entscheidend dabei ist, dass fast alle Auszubildenden übernommen werden.



Buhck setzt auf eigene Aus- und Fortbildung

Da es in Polen noch keine standardisierten Ausbildungen im Bereich Entsorgung gibt, hat Buhck von Anfang an großen Wert darauf gelegt, durch eine Qualifizierung insbesondere von Hochschulabgängern über für die Fortentwicklung des Unternehmens geeignete Mitarbeiter zu verfügen. Aus diesem Grund wurden in den letzten Jahren überdurchschnittlich viele Praktikantenausbildungsplätze zur Verfügung gestellt. Ein erheblicher Teil der entsprechenden Praktikanten hat anschließend eine Anstellung im Unternehmen gefunden.



Checkliste: CSR Handlungsfeld "Arbeitsplatz"

Angebote bzw. Maßnahmen Ihres Unternehmens	Ja		Nein		Teilweise	
	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft
Mögliche Reaktionen und Maßnahmen						
Werden in Ihrem Unternehmen Weiterbildungsangebote gefördert? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Langfristige Ausbildungsangebote (Studium)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Berücksichtigung der Vorschlägen von Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote zur Vereinbarung von Berufs- und Privatleben? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Tele-/ Heimarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Flexible Kinderbetreuungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Gestaltung von Unterbrechungszeiten in der Erwerbszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Verwirklichung von Chancengleichheit* ergriffen? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Gleichbehandlung bei der Anwerbung/ Einstellung/ Entwicklung/ von Männern und Frauen, ethnischen Gruppen, Behinderten und Teilzeitbeschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote zum Arbeits- bzw. Gesundheitsschutz? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> betriebliche Gesundheitsförderung (z.B. Rückenschule, Ernährungsberatung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Gesundheitsvorsorge (z.B. individuelle Gesundheitsberatung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Eigene Sporteinrichtungen bzw. Unterstützung beim Individualsport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Besondere Arbeitsumgebung (besondere Pausenräume, Getränkeautomat, Anreizsystem für Nichtraucher)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Bis vor kurzem noch nicht gesetzlich geregelt. 2006 setzt die Bundesregierung mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz vier EU-Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierung in nationales Recht um.

Gemeinwesen

Unternehmen verbessern das lokale und regionale Umfeld

Die Vorteile von freiwilligen Aktivitäten im unmittelbaren Umfeld des Betriebs haben einige kleine und mittlere Unternehmen bereits erkannt. Zu den häufigsten Maßnahmen des gesellschaftlichen Engagements auf dem Gebiet des Gemeinwesens gehören gerade bei kleineren Firmen vor allem Spenden und Sponsoring. Durch diese Aktivitäten verhält sich ein Unternehmer als „guter Bürger“, übernimmt Verantwortung auf kommunaler Ebene und kann einen Beitrag zur Verbesserung der lokalen und regionalen Rahmenbedingungen leisten.

Bei den meisten befragten Unternehmen überwogen die moralischen und ethischen Gründe bei ihrem Engagement im Gemeinwesen.

Mitarbeiter, örtliche Organisationen oder Institutionen (z.B. Verbände, Schulen, Krankenhäuser), Behörden, Gemeinnützige Einrichtungen

Leistungsansprüche an das Unternehmen

Gesundheit
Bildung
Infrastruktur
Sicherheit
Sport/Kultur

Mögliche Reaktionen und Maßnahmen

Kostenlose Dienstleistungen/Produkte
Spenden/Sponsoring
Unterstützung der Regionalentwicklung
Engagement von Mitarbeitern im Gemeinwesen
Investitionen in Wirtschaftsförderungsprojekten

aluplast fördert Kultur und benachteiligte Kinder

Das Stammhaus des Unternehmens arbeitet mit unterschiedlichen Umweltorganisationen, Universitäten, der kommunalen Verwaltung, karitativen Organisationen sowie Verbänden zusammen. Die aluplast-Gruppe konzentriert sich darauf, kulturelle Ereignisse wie zum Beispiel Theatervorstellungen oder Kunstausstellungen zu unterstützen. Des Weiteren unterstützt die aluplast-Gruppe regelmäßig SOS-Kinderdörfer.





RMG / Gazomet motiviert Mitarbeiter durch sein kommunales Engagement

Das Unternehmen engagiert sich im Gemeinwesen und ist dabei bemüht, solche Aktivitäten zu fördern, die gleichzeitig die Zufriedenheit und Motivation der eigenen Beschäftigten erhöhen. Beispielsweise gibt es aus besonderem Anlass kleine Geschenke des Unternehmens an Schulen und bei Ausstellungen, wo die Kinder der Mitarbeiter anwesend sind. Sofern eine Mitarbeiterbindung an das Unternehmen zu erwarten ist, engagiert sich das Unternehmen auch künftig im kommunalen Gemeinwesen.



Buhck setzt auf Umweltbewusstsein bei Kindern

Buhck organisiert einen „Tag der offenen Tür“. Das Ziel dieser ökologisch ausgerichteten Veranstaltungstage ist es, das Umweltbewusstsein von Anfang an bei den Kindern zu verankern. Kinder aus Kindergärten oder Schulen haben Gelegenheit, das Unternehmen zu besichtigen und an Workshops und Spielen teilzunehmen. Die Verbindung von Theorie und Praxis bringt die besten Effekte und wird durch die Firma gerne unterstützt.

Umweltbewusstsein im Jugendalter zu fördern unterstützt das Unternehmen auch, indem es regelmäßig in Schulen und Kindergärten dazu auffordert, Papier und Aluminiumdosen zu sammeln.

Das Unternehmen unterstützt weiterhin Sportvereine, in denen bei Teamspielen Werte wie Loyalität, Fairplay und Ehrlichkeit gefördert werden.

Es ist dem Unternehmen wichtig, die Kinder der Mitarbeiter an den Aktivitäten im Gemeinwesen zu beteiligen. Dadurch erfahren die Kinder nicht nur etwas über den Umweltschutz und Fairness im Sport, sondern sie sehen auch, mit welchen Werten die Arbeit ihrer Eltern verbunden ist.

Das Unternehmen möchte gerade in Bezug auf die Kinder und Jugendlichen sicherstellen, dass sein Engagement verlässlich erfolgt. Deshalb muss es in der Unternehmensstrategie verankert werden. Dazu gibt es ein Jahresprogramm aller Aktivitäten.

Das Engagement wird im Fall der Tochtergesellschaft durch eine uneingeschränkt positive Einstellung zur Region der Niederlassung verstärkt: „Ich bin ein Fan von Großpolen“ (Wojewodschaft in Polen), so der deutsche Geschäftsführer der Tochtergesellschaft.

Checkliste: CSR Handlungsfeld "Gemeinwesen"

Angebote bzw. Maßnahmen Ihres Unternehmens	Ja		Nein		Teilweise	
	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft	Stammhaus	Tochtergesellschaft
Mögliche Reaktionen und Maßnahmen						
Engagiert sich Ihr Unternehmen in der Kommune? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Förderung örtlicher Aktivitäten in den Bereichen Bildung, Sport, Kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Teilnahme an Initiativen, die zur Entwicklung der Standortqualität führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Weiterbildungsplan mit dem Ziel die Karriere zu fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Möglichkeiten zur Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich gesellschaftlichen Engagements? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Freistellung in der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Informationen für die Mitarbeiter über laufende Projekte/Initiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Unterstützung des Engagements in der Freizeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fördert Ihr Unternehmen den Einstieg ins Berufsleben? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Schaffung von Ausbildungsplätzen mit einer Übernahmemöglichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Schaffung von Arbeitsplätzen/ Beschäftigungsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose, Behinderte, Berufseinsteiger, benachteiligte Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führt Ihr Unternehmen regelmäßigen Dialog mit seinen Anspruchsgruppen im Gemeinwesen? Zum Beispiel:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Informations- bzw. Erfahrungsaustausch über gesellschaftliches Engagement mit anderen Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, lokalen öffentlichen Institutionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Berücksichtigung bzw. Aufnahme von Kooperationen mit anderen Unternehmen, potenziellen Partnern aus dem öffentlichen Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>> Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Wie können Stammhaus und Niederlassung tätig werden?

Die Beispiele im vorangegangenen Abschnitt haben gezeigt, wie vielfältig die Maßnahmen sind, mit denen mittelständische Unternehmen in den Handlungsfeldern Umwelt, Markt, Arbeitsplatz und Gemeinwesen aktiv sind. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Mittel die Unternehmen einsetzen, wenn sie sich gesellschaftlich engagieren. Das Spektrum reicht von Finanzmitteln über Zeit, Kenntnisse und Wissen bis hin zur Bereitstellung von Dienstleistungen, Produkten und Logistik.

Mit Finanzmitteln

- >> Geldspenden z.B. an Organisationen, in denen die Mitarbeiter sich engagieren
- >> Sponsoring
- >> Geschäftliche Partnerschaften / Aufträge an gemeinnützige Organisationen



RMG / Gazomet finanziert das Studium von Mitarbeitern

Das Motto des Unternehmens „Leader dank Qualität“ ist auch ein Zeichen und gleichzeitig eine Aufforderung dazu, dass die Mitarbeiter auf die Qualität im Unternehmen großen Wert legen. Das Unternehmen finanziert interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen und darüber hinaus auch Studiengänge der Mitarbeiter an Universitäten. Der Betrieb profitiert, indem das Personal auf dem neuesten Wissensstand ist, die Beschäftigten erhöhen ihre individuellen Karrierechancen. Weiterbildungsmaßnahmen beziehungsweise das Angebot, finanziell unterstützt zu studieren, werden in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen besprochen.



Buhck stellt Gelder für benachteiligte Kinder zur Verfügung

Die Buhck Gruppe unterstützt schon seit langem soziale Einrichtungen für körperlich und geistig behinderte Menschen. Für Buhck ist es wichtig, Projekte zu unterstützen, die in der Region angesiedelt sind, wo auch das Unternehmen tätig ist und das Geld denen direkt zugute kommt, für die es bestimmt ist. „Vom Verein Wohnzentrum Hansa e.V. wissen wir, dass das Geld direkt für die Menschen genutzt wird. Wir können uns täglich davon überzeugen“, so erläutert der Geschäftsführer sein Engagement.

YMOS zeigt sich großzügig beim Weihnachtsgeld

Das Unternehmen YMOS ist erst seit zwei Jahren am polnischen Markt tätig und konzentriert sich erstmalig auf das Hauptgeschäft. Dennoch werden zusätzliche Finanzmittel in Form von Weihnachtsgeld an die Mitarbeiter weitergegeben, da dem Geschäftsführer zufriedene Arbeitskräfte besonders am Herzen liegen.



Für die Zukunft plant der Geschäftsführer noch weitere Maßnahmen für seine Mitarbeiter wie beispielsweise Weiterbildungsangebote.

Mit Zeit, Know-how, Wissen

- >> Unterstützung des Engagements von Mitarbeitern in deren Freizeit
- >> Beratung/Schulung/Qualifizierung sozialer Organisationen z.B. im Bereich PR, IT, Controlling, Finanzierung etc.
- >> Freistellung in der Arbeitszeit

aluplast engagiert sich für Recycling

aluplast hat frühzeitig sehr viel Zeit in eine Initiative investiert, die inzwischen als selbständige GmbH auf dem Markt tätig ist. Entstanden ist das Engagement durch die Überzeugungskraft eines funktionierenden Recycling-Systems. Die Fenster-Recycling-Initiative FREI wurde 1993 ins Leben gerufen und firmierte heute unter Rewindo GmbH.



Diese Initiative führender Kunststoff-Fenster-System-Hersteller sorgt für die Sammlung und die umweltgerechte Aufbereitung von Kunststoff-Altfenstern und schafft damit einen geschlossenen Wertstoffkreislauf. Kunststoff-Fenster sind zu 100% recyclebar - das so genannte "Down-Recycling" findet nicht statt, d.h. aus alten Fenstern entstehen wieder neue, hochwertige Fenster.

RMG/ Gazomet investiert Zeit und Wissen in die Kinder der Beschäftigten

Um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhöhen, werden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. Zum Beispiel erhalten die Kinder der Mitarbeiter im Unternehmen Praktikumsplätze. Wenn sie später gute Studienergebnisse vorweisen können, ist der Geschäftsführer bei den Absolventenfeierlichkeiten der Universitäten anwesend und gratuliert dem Nachwuchs der Mitarbeiter persönlich.





Schimmer bildet überdurchschnittlich viel aus

Das Unternehmen denkt zukunftsweisend und hat frühzeitig erkannt, dass man sich rechtzeitig um qualifizierte Arbeitskräfte bemühen muss. „Auszubildende sind unsere Führungskräfte von morgen, und je mehr Zeit und Wissen wir jetzt in junge Leute investieren, desto bessere Mitarbeiter bekommen wir später“, so der Geschäftsführer. Deswegen stellt das Unternehmen Auszubildende (etwa 10% der Beschäftigten im Unternehmen) ein und bietet vielen anschließend den Berufseinstieg an. Wer nicht übernommen werden kann, hat auf jeden Fall eine erstklassige Ausbildung erhalten.

Mit Dienstleistungen, Produkten und Logistik

- >> Kostenlose und kostengünstige Dienstleistungen
- >> Nutzung von Räumen, Gelände, Kopiergeräten, Büromaterial
- >> Bereitstellung fairer Praktikumsbeschäftigung, Qualifizierungsmöglichkeiten
z.B. für Behinderte oder benachteiligte Jugendliche



Schimmer unterstützt Schulen mit Dienstleistung

Das Credo des Unternehmens lautet hier: „Wenn sich Unternehmen wirklich gesellschaftlich engagieren möchten, dann gibt es keine Hemmnisse“. Das Unternehmen engagiert sich gerne und unterstützt zum Beispiel Schulen oder den Kinderzirkus. Schimmer hat beispielsweise kostenlos sein Gerüst zur Verfügung gestellt, um einen Malwettbewerb an einer Schule zu initiieren.

Die Motive nach denen sich das Unternehmen richtet sind eher altruistischer Natur. „Wenn das Unternehmen nur nach den eigenen, wirtschaftlichen Zielen strebt, dann ist das nicht CSR“, so der Geschäftsführer. Die Gründe, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, sollten tief im Unternehmensbewusstsein verankert werden. Nur dann können CSR-Aktivitäten von Anderen wahrgenommen werden. „Ein gut motiviertes Unternehmen braucht keine Partner, sondern die Bereitschaft, Ideen umzusetzen“, ist der Geschäftsführer überzeugt.



Buhck organisiert Kompost-Tag

Das Unternehmen organisiert zusammen mit anderen Unternehmen einen so genannten Kompost-Tag. Bei dieser Aktion konnten die Kunden so viel Kompost mitnehmen und dafür so viel Geld bezahlen, wie sie wollten. Alle Verkaufserlöse wurden an Kindergärten überreicht. Dadurch haben die Kunden zum einen die Produktpalette kennen gelernt, zum anderen die Region unterstützt.

Jedes Jahr wird der „Welttag der Erde“ in polnischen Schulen gefeiert. Insgesamt hat das Unternehmen an 15 Schulen Bäume gespendet im Rahmen der Aktion „Buk von Buhck“ (Das polnische Wort „Buk“ bedeutet in der deutschen Übersetzung „Buche“).

Praktische Hinweise für die Vorgehensweise, wie die Unternehmen sich gesellschaftlich engagieren können

Freiwilligkeit

Freiwilligkeit ist eine wichtige Voraussetzung für die Übernahme von CSR-Aktivitäten

Unternehmen entscheidet selbst über den Einsatz von Handlungsfeldern und Ressourcen

Unternehmen konzentriert sich auf ein oder zwei thematisch wichtige Bereiche, um sich nicht zu verzetteln

Unternehmen stellt sicher, dass sein Engagement mit seinen wirtschaftlichen und betrieblichen Zielen in Einklang steht

Netzwerke

In Netzwerken zu arbeiten hat viele Vorteile

größere Effekte als mit Einzelaktionen zu erzielen

Ideen und Erfahrungen auszutauschen

den finanziellen und zeitlichen Aufwand zu teilen

2.3 Was und wie können Stammhaus und Niederlassung berichten?

■ Gesellschaftliches Engagement ist nicht unbedingt teuer

Wirkungsvolle Kommunikation über gesellschaftliches Engagement eines Unternehmens kann auf vielfältige Weise gestaltet werden, ohne unbedingt hohe Finanzmittel zu erfordern. Gute Kommunikation kann Know-how freisetzen, Zeit sparen, den Wissensaufbau fördern oder kreative Ideen der Mitarbeiter beflügeln.

■ Kommunikation an das Umfeld anpassen

Es gibt keine allgemeingültige Lösung für alle Unternehmen, weil geeignete Kommunikationsmaßnahmen auf Größe, Branche und verfügbare Ressourcen des einzelnen Unternehmens (Infrastruktur, Zeit, Geld, Know-how, Wissen) abgestimmt werden müssen. Zusätzlich beeinflussen die gesellschaftlichen und kulturellen Gewohnheiten in einem Land die Auswahl der Kommunikationsinstrumente. Nicht in allen Ländern wird „Gutes tun und darüber sprechen“ positiv angesehen. Beispielsweise in Polen wie auch in anderen Ländern, in denen die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen vorrangig als Philanthropie definiert ist, wird (unsensibel gestaltete) Kommunikation über gesellschaftliches Engagement leicht als „billige Werbung“ verstanden. Die selbstverpflichtende und auf Transparenz abzielende Motivation muss vor unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in geeigneter Weise dargestellt werden. Auch deshalb sind viele Experten der Meinung, dass die Vielfalt der Kommunikationsmaßnahmen und ihre Freiwilligkeit beibehalten werden sollten.

■ Stakeholder regelmäßig unterrichten

Im Folgenden werden Maßnahmen vorgestellt, mit denen das Unternehmen über seine CSR-Aktivitäten informieren kann. Die Mittel zur Kommunikation mit den Beschäftigten unterscheiden sich üblicherweise von der Kommunikation mit Kunden und Lieferanten beziehungsweise anderen Gruppen, die nur punktuell mit dem Unternehmen in Kontakt stehen.

Kommunikation mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Die Unternehmen – Tochtergesellschaften wie Stammhäuser – die sich an den Vorarbeiten zu diesem Leitfaden beteiligt haben, nutzen bei der internen Kommunikation folgende Maßnahmen:

- >> regelmäßige Mitarbeiterversammlungen
- >> Infobriefe
- >> Informationen für neue Mitarbeiter über die Prinzipien des Unternehmens
- >> Poster und Hinweise
- >> Memos und E-Mails
- >> interne Videos und Broschüren
- >> Intranet

Die Unternehmen setzen in der Regel zwar die genannten Kommunikationsmittel ein, wichtiger ist ihnen jedoch das Motto „Kommunikation statt Information“, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit statt abwertender Kontrolle aufzubauen. Gute Kommunikation bedeutet zudem, in der Sprache der Mitarbeiter zu sprechen. Die Entscheidung über Kommunikationsmaßnahmen sollte auch an die Mitarbeiter und ihre Erwartungen angepasst werden.

■ **Mitarbeitergespräche stehen an erster Stelle**

Bei der erfolgreichen Kommunikation zwischen dem Stammhaus und der Tochtergesellschaft spielt der persönliche Kontakt zwischen beiden Häusern eine herausragende Rolle. Auch die Beteiligung der Tochtergesellschaft an elementaren unternehmerischen Entscheidungen wie beispielsweise bei der Vereinbarung von Zielen und Strategiegesprächen kann sowohl inhaltlich sinnvoll für das Stammhaus sein als auch Motivation und Zugehörigkeitsgefühl aller Mitarbeiter zum Unternehmen steigern. So kann eine gemeinsame Philosophie für beide Häuser verbreitert und vertieft werden.

■ **Persönlicher Kontakt zwischen Stammhaus und Auslandsniederlassung ist wichtig**

Insgesamt bilden kurze Kommunikationswege und flache Hierarchien eine gute Basis für die erfolgreiche Kommunikation und beides sorgt zudem für eine sichere und vertrauensvolle Atmosphäre in vielen kleinen und mittleren Unternehmen.

■ **Eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen**

Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, Sozialpartnern, regionalem und kommunalem Umfeld

Bei der externen Kommunikation nutzen Tochtergesellschaften und Stammhäuser folgende Maßnahmen:

- >> Produktlabel
- >> Verpackung
- >> Beziehungen zu Presse und Medien
- >> Infobriefe
- >> Themenbezogene Veranstaltungen
- >> Berichte
- >> Poster
- >> Handzettel
- >> Broschüren
- >> Internetseite
- >> Werbung
- >> Infopakete
- >> Mundpropaganda
- >> Unternehmensberichte

Qualität
der Information

Die Informationsgestaltung sollte sowohl nach innen als auch nach außen folgendermaßen gestaltet sein:

flexibel, fortlaufend und dynamisch

sachlich richtig und glaubwürdig

relevant und wahr

die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Dimensionen sollten in ihrem Zusammenwirken und nicht voneinander getrennt präsentiert werden

Anforderungen von
Stakeholdern

Bei der expliziten Analyse der Informationen sollte darauf geachtet werden,

alle Anspruchsgruppen zu berücksichtigen

alle impliziten Informationserwartungen und –wünsche auszuwerten

eine geeignete Form zu finden, die über unternehmerischen Erfolg und gesellschaftliches Engagement angemessen berichtet

Unternehmensziele

Entscheidend für die Unternehmenskommunikation ist, dass

Ziele, Werte und Strategien des Unternehmens zusammenspielen, aufeinander abgestimmt sind und gelebt werden,

damit das Gesamtbild des Unternehmens für die Beschäftigten wie auch für Geschäftspartner und externe Anspruchsgruppen verständlich und eindeutig wird.

Stammhaus und
Niederlassung

Bei der Kommunikation über gesellschaftliches Engagement

beginnt ein regelmäßiger fachlicher Austausch zwischen den Beschäftigten an den Standorten im In- und Ausland

definieren beide Unternehmen entlang der Ziele, Werte und Unternehmensstrategie an ihr jeweiliges Umfeld angepasste Maßnahmen

werden die Maßnahmen der Firma in geeigneter Weise dargestellt und somit umgesetzt und kommuniziert

3 Gesellschaftliches Engagement zahlt sich aus

Vorteile aus CSR-Aktivitäten

Die Anwendung der CSR-Instrumente kann dem Unternehmen in unterschiedlicher Weise Nutzen bringen, sowohl „nach außen“ (mit Blick auf das Umfeld des Unternehmens) als auch „nach innen“ (auf interne Prozesse im Unternehmen und die Mitarbeiter gerichtet). Folgende Tabelle konkretisiert den Nutzen, der sich aus CSR-Aktivitäten ergibt.

3.1 Nutzen nach außen und nach innen

Unternehmen setzen auf CSR Instrumente

Nutzen nach außen

- >> Positives/verantwortungsbewusstes Image des Unternehmens
- >> Steigerung des Bekanntheitsgrads, Reputation des Unternehmens
- >> Wachsende Rolle des sozialen Verantwortungsbewusstseins bei der Risikobewertung und bei öffentlichen Ausschreibungen
- >> Nachweis des sozialen Engagements
- >> Aufbau der Marke, Stärkung der Kundentreue zur Marke und zum Unternehmen, Steigerung der Glaubwürdigkeit
- >> Steigerung der Attraktivität der Produkte / Dienstleistungen bei Konsumenten, Kunden und anderen Stakeholdern
- >> Vorteile für Marketing und Vertrieb
- >> Produktinnovationen und Zugang zu neuen Märkten, Kundenbindung und Gewinnung neuer Kunden
- >> Standort- und Regionalentwicklung: Durch Kooperationsprojekte können die Bindung der Mitarbeiter sowie weiche und harte Standortfaktoren (Wohn- und Freizeitangebot, Umwelt, medizinische und soziale Versorgung, Bildung, Kultur) verbessert werden
- >> Verbesserung der Beziehungen mit lokalen Partnern und Gesellschaften, Erläuterung und Lösung der gesellschaftlichen Probleme
- >> Frühzeitige Sensibilität für gesellschaftliche, kulturelle, politische Entwicklungen
- >> Verbesserung der Umweltsituation und des ökologischen Bewusstseins

Nutzen nach innen

- >> Personalentwicklung: Arbeitszufriedenheit der eigenen Mitarbeiter, Steigerung der Qualifikationen, Kreativität, Loyalität
- >> Engagement, Teamfähigkeit, Kommunikation und Zielorientierung der Mitarbeiter, Work-Life-Balance
- >> Werbung und Bindung der am besten qualifizierten Mitarbeiter in einem Unternehmen
- >> Ein durchdachtes Personalmanagement führt infolge der besseren Produktivität der Mitarbeiter zur Steigerung der Effizienz der Firma
- >> Unternehmensstandards verbessern die Unternehmenskultur
- >> Verbesserung des Informationsflusses innerhalb des Unternehmens in Form von Berichterstattung
- >> Audits sichern kontinuierliche Entwicklung in ökologischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Bereichen
- >> Die Einhaltung von Sozialstandards durch Einführung von Verhaltenskodizes, ethischen Schulungen, verantwortungsvollem Personalmanagement, Gleichbehandlung von Arbeitskräften
- >> Marktvorteile für das Unternehmen durch Einführung von Sozial-Labels
- >> Kosteneinsparung durch Ressourceneffizienz

Alle Maßnahmen tragen zur Senkung der Kosten, Erhöhung der Produktivität sowie Steigerung des Absatzes bei und bringen dem Unternehmen somit wirtschaftlichen Nutzen. Als langfristig angelegte Strategie können sie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern.

■ **Wettbewerbsfähigkeit wird gesteigert**

3.2 Nutzen aus der Zusammenarbeit

■ Besseres Schnittstellenmanagement

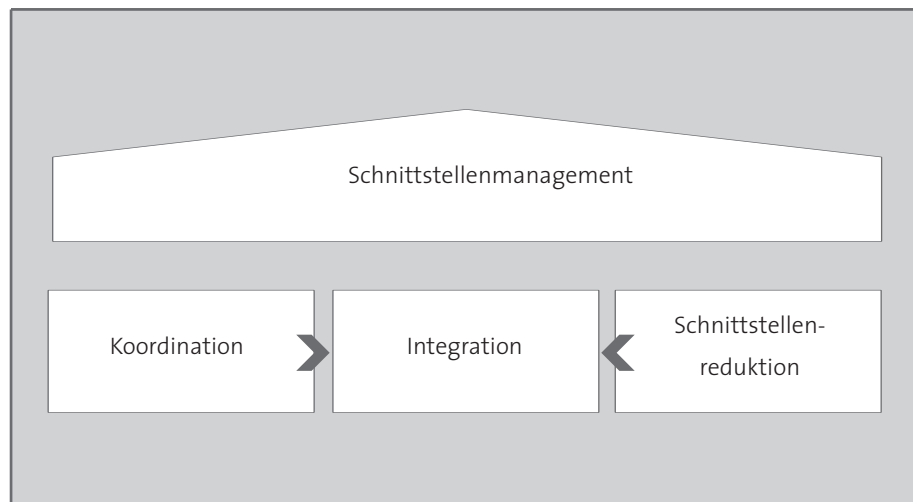
Die internationale Arbeitsteilung zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft zerlegt den Wertschöpfungsprozess in viele kleine Arbeitsschritte. An den Schnittstellen können folgende Probleme auftreten:

- >> Konflikte (z.B. Verteilungs- und Ressourcenkonflikte, unklare Zuständigkeiten)
- >> Kommunikationsprobleme (Missverständnisse, Abstimmungsprobleme als Folge von sprachlichen und kulturellen Unterschieden)
- >> steigende Komplexität

■ Die Integration wird vertieft und die Koordination der Prozesse vereinfacht

In der Zusammenarbeit zwischen dem Stammhaus und der Tochtergesellschaft lassen sich diese Probleme verringern, besser noch beseitigen und das Schnittstellenmanagement wird verbessert. Dazu führen vor allem folgende Maßnahmen:

- >> Vertiefung der Integration von Stammhaus und Tochtergesellschaften
- >> Koordination der Prozesse zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaften
- >> Vereinfachung von komplexen Prozessen/Schnittstellenreduktion



Win-Win Situation für Mutter- und Tochterunternehmen

In den Gesprächen mit den an dem Leitfaden beteiligten Unternehmen in Deutschland und Polen wurde deutlich, dass der Erfahrungsaustausch und das Gefühl, dass man zu einem gemeinsamen Unternehmen gehört, viele Vorteile hervorbringen.

Die Mutter- und Tochtergesellschaften unterstützen sich gegenseitig und schulen gemeinsam ihre Mitarbeiter. Beispielweise haben die Mitarbeiter aus Polen schon mehrmals an Schulungen in der Muttergesellschaft in Deutschland teilgenommen. So sind die Deutschkenntnisse bei den polnischen Mitarbeitern geschätzt und bei den Büroangestellten in der Kommunikation mit dem deutschen Stammhaus gängige Praxis.

Die Muttergesellschaft unterstützt die Tochtergesellschaft in solchen Bereichen, in denen die Tochtergesellschaft noch nicht so viel Erfahrung hat, wie zum Beispiel bei den Vorbereitungen zu Audits und Zertifizierungen.

Die Synergieeffekte sind für beide Unternehmen wirtschaftlich nachgewiesen und werden durch persönliche Konsultationen der Geschäftsführer unterstützt.

Die Muttergesellschaft zieht Vorteile aus der Zusammenarbeit mit der Tochtergesellschaft: Die Tochtergesellschaft kennt die Struktur und die Entwicklung des Marktes auf dem sie agiert am besten und kann daher mit ihren Nischenprodukten erfolgreich sein. Die Tochtergesellschaft sammelt regelmäßig Informationen über den Markt, die Wettbewerber und die neuesten Produktstandards und leitet sie mit technischen Kommentaren an die Muttergesellschaft weiter. „Wir sind Informationsquelle und Beobachter des Marktes für unsere Muttergesellschaft“, so der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft. Viele Hinweise der Tochtergesellschaft werden berücksichtigt und für die Entwicklung neuer Produkte genutzt.

Aus der dargestellten Zusammenarbeit zwischen deutschem Stammhaus und seiner Niederlassung in Polen ist erkennbar, dass eine gute Basis gelegt ist, um sich künftig auch stärker über gesellschaftliches Engagement an beiden Standorten auszutauschen und gemeinsame Aktivitäten zu planen.

Folgendes Schema zeigt Lösungsansätze zur Verbesserung des Schnittstellenmanagements zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft und den daraus folgenden Nutzen.

■ Zugehörigkeitsgefühl wird erhöht

■ Gegenseitige Unterstützung erweitert Horizonte

■ Erfahrungsaustausch bei neu eingeführten Aktivitäten

■ Synergieeffekte sind in Mutter- und Tochtergesellschaft nachweisbar

Schnittstellenmanagement zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft

Integration/Koordination/Vereinfachung von komplexen Prozessen

Chancengleichheit bei der Einstellung und Behandlung der polnischen Mitarbeiter im Stammhaus und deutschen Mitarbeiter bei den Tochtergesellschaften

Organisation von Freizeitaktivitäten (Sommerfest, Weihnachtessen)

Festlegung des Konfliktmanagements bei der Berücksichtigung von kulturellen Normen und Verhaltensmustern

Gemeinsame Konzepte für die Gestaltung eines ausgeglichenen Betriebsklimas und Mitarbeiterzufriedenheit sowie für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (flexible Arbeitszeiten, Tele-/Heimarbeit)

Verankerung eines Umweltbewusstseins in beiden Häusern

Nutzen

Wissens-, Know-how-, Erfahrungsaustausch

Bindung der Mitarbeiter durch Identifikation mit dem Unternehmen

Motivationssteigerung der Mitarbeiter

Erhöhung der Qualität

Erfassung der Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenwünsche oder -anforderungen

Schnittstellenmanagement zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft

Integration/Koordination/Vereinfachung von komplexen Prozessen

Erarbeitung gemeinsamer Modelle für eine dezidierte Umweltpolitik

Abgestimmte Konzepte für die Messung der Kundenzufriedenheit

Gemeinsame Konzepte bei der Reklamationshandhabung

Einheitliche Kriterien für die Auswahl der Lieferanten

Informations- und Kommunikationsmanagement: regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, direkte Kommunikation zwischen Mutter- und Tochterunternehmen

Einbeziehung der Tochtergesellschaften bei Festlegung der Ziele und Strategien des Stammhauses

Projektorganisation zur Definition der Schwerpunkte für das gesellschaftliche Engagement

Nutzen

Ressourceneinsparung

Vorbildwirkung: Anerkennung in der Gesellschaft

Bessere Wahrnehmung des Unternehmens auf dem Markt

Minimierung des Abstimmungsaufwands

Gemeinsame Ziele werden besser koordiniert

Einfachere Kontrolle

Durch kurze Kommunikationswege bessere Qualität der Informationen und schnellere Informationsweitergabe

Größere Flexibilität

Mehr Autonomie auf den unteren Ebenen

Klare Zuständigkeiten, eindeutige Bezugsperson

Konfliktvermeidung bzw. -reduktion

Entlastung der Führungskräfte

Nachvollziehbarkeit der Arbeitsprozesse

Vermeidung von Doppelarbeit

Praktische Hinweise für erfolgreiche Beziehungen zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft

Zusammenarbeit zwischen Tochter- und Muttergesellschaft

Das Verhältnis zwischen beiden Unternehmen bestimmt den Nutzen

man agiert / präsentiert sich gemeinsam

man versteht den Nutzen aus diesem Vorgehen

man setzt die positiven Effekte der Zusammenarbeit in die Praxis um

4 Gesellschaftliches Engagement ist kein Zufall

■ Die Entscheidung liegt bei jedem Unternehmen selbst

Es gibt kein allgemein gültiges Konzept bei der Einführung von CSR-Aktivitäten in Unternehmen. Jedes Unternehmen ist einzigartig und muss selbst über CSR-Aktivitäten entscheiden. Allerdings sind einige Regeln zu beachten, die im Folgenden vorgestellt werden und die Unternehmen als erster Schritt bei der Umsetzung von CSR-Konzepten dienen können.

4.1 Wie kann das Unternehmen CSR implementieren?

Unternehmen ergreifen immer öfter selbständig die Initiative sich gesellschaftlich zu engagieren. „Schon heute sind die Grenzen zwischen staatlichen Aufgaben und unternehmerischem Handeln fließend. Vor allem große Unternehmen engagieren sich für Ausbildungsinitiativen, lokale Arbeitsmarktprogramme oder für die Suchtbekämpfung“, so eine Studie der Bertelsmann Stiftung.

CSR-Implementierungsprozess	
Planen	Interne Analyse
	Werte, Visionen, Strategien in Bezug auf das verantwortliche Handeln formulieren
	bisherige CSR-Initiativen und ihre Vertiefung bzw. Erweiterung (siehe Checkliste) analysieren
	Mitarbeiter und Management schulen
	ggf. Risikoanalysen für neue CSR-Projekte
	Externe Analyse
	Umfeld und Beziehungen zu Stakeholdern analysieren
Umsetzen	Umsetzung der im Unternehmen verankerten Werte, Visionen und Strategien
	alle Mitarbeiter an der Idee, Auswahl und Umsetzung beteiligen und binden
	Informationsfluss bzw. Entscheidungs- und Umsetzungsebene organisieren
	Integration der CSR-Aspekte in bestehende Managementsysteme
Prüfen	Regelmäßige Überwachung des Informationsmanagementsystems
	Analyse der Fortschritte
	Konsultationen und Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Praktische Hinweise für die Umsetzung des CSR-Konzeptes

Verständnis von gesellschaftlichem Engagement

Bei der Einführung eines CSR-Konzeptes im Unternehmen

sollte CSR selbst verstanden und im Unternehmen verankert sein

sollte CSR nach außen wirken, indem „der Chef“ eine soziale Einrichtung (z.B. einen Kindergarten) unterstützt

sollten viele Mitarbeiter in die Entwicklung der unternehmensindividuellen CSR-Idee eingebunden sein

sollten alle Unternehmensangehörigen CSR mittragen, um sie Geschäfts- und anderen Gesprächspartnern vermitteln zu können

Anpassung an die Firmenphilosophie

Gesellschaftliches Engagement steht im engen Zusammenhang mit Werten und Visionen, die in der Unternehmensphilosophie erfasst sind

Die spezifischen unternehmerischen Werte sollten sich im gesellschaftlichen Engagement wiederfinden

Unternehmen mit teamorientierter Ausrichtung sollten im sportlichen Bereich eher Mannschaftsleistungen als Träger von Einzelergebnissen unterstützen

umweltorientierte Unternehmen sollten sich in Umweltinitiativen engagieren

Verankerung in der Strategie

Nur CSR-Maßnahmen, die eine hohe Übereinstimmung mit der unternehmerischen Strategie haben, sind glaubwürdig

z.B. spontane und einzelne Unterstützungsleistungen an Mitarbeiter, Umweltinitiativen oder soziale und gemeinnützige Einrichtungen

Bei strategisch ausgerichteten CSR- Maßnahmen können Anfragen hingegen gut begründet abgelehnt werden, wenn sie außerhalb des definierten CSR-Fokus der Firma liegen

5 Was muss ein Unternehmen im Ausland berücksichtigen?

■ Mitarbeiter und Kunden stehen im Mittelpunkt der CSR-Maßnahmen

Die Gespräche mit den an diesem Leitfaden beteiligten Unternehmen haben gezeigt, dass im Stammhaus und in der Tochtergesellschaft sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden im Mittelpunkt stehen. Die kleinen und mittleren Unternehmen legen großen Wert auf Weiterbildungsangebote für die Beschäftigten. Insgesamt praktizieren sie einen partizipativen Führungsstil und versuchen, ihren Mitarbeitern entgegen zu kommen. Die zweite wichtige Gruppe sind die Kunden. In Deutschland wie auch in Polen streben die Unternehmen nach Innovationen, guter Qualität und Service, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und neue Kunden zu gewinnen. Daneben ist „Gutes Tun“ im regionalen Umfeld des Unternehmens bei der Mutter- und Tochtergesellschaft stark ausgeprägt. Mittelständische Firmen sind überzeugt: „Wir ergreifen CSR-Initiativen aktiver und mit größerer Leidenschaft als die großen Unternehmen, weil wir oftmals den besseren Zugang zu Ideen haben, die in regional verwurzelten Themen stecken“. Außerdem lassen viele kleinere Unternehmen mehr Spielraum, die privaten Ideen mit dem Geschäftsleben zu verbinden und zu verwirklichen, und diese Spielräume gelten auch für das Verhältnis zwischen Stammhaus und Auslandsniederlassung.

■ Das Umfeld spielt beim gesellschaftlichen Engagement eine wichtige Rolle

Obwohl das Stammhaus und die Tochtergesellschaft nach vielen gemeinsamen Zielen streben und oftmals die gleiche Unternehmensphilosophie haben, sehen sie es nicht immer als sinnvoll an, ihr gesellschaftliches Engagement gemeinsam zu gestalten. Die externen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes spielen dabei die größte Rolle. So ist es in manchen Fällen vorteilhafter, dass die Tochtergesellschaften selbstständig über die Umsetzung ihrer CSR-Aktivitäten entscheiden.

■ CSR hat in Deutschland eine andere Priorität als in Polen

Im Folgenden werden die unternehmensinternen Faktoren und externen Rahmenbedingungen vorgestellt, die für das gesellschaftliche Engagement in einem Land ausschlaggebend sind.

5.1 Interne Faktoren

CSR-Initiativen sind von internen Faktoren abhängig, die an erster Stelle Kapazitäten sowie die Organisationsstruktur des Unternehmens betreffen.

**Interne Faktoren können den Einsatz von CSR Instrumenten in Unternehmen befördern oder behindern
Hinweise für die Umsetzung des CSR-Konzeptes**

Hinderungs- oder Unterstützungsgründe	Kapazitäten des Unternehmens
	Größe
	Interesse am Thema CSR
	Finanzmittel
	Hohe Motivation (Geschäftsführer, Mitarbeiter)
	Zeitkapazitäten
	Qualifizierte Arbeitskräfte
	Branche

Manche Unternehmen vertreten die Meinung, dass CSR-Aktivitäten nicht relevant für die Branche sind, in der sie agieren: „Gesellschaftliches Engagement macht keinen Sinn in der Branche, in der unser Unternehmen tätig ist“.

Unterschiede können auch in der Organisationsstruktur auftreten.

■ **Hierarchiedenken steht der Philosophie des Stammhauses entgegen**

Die Unternehmensorganisation ist in Polen sehr hierarchisch, daher kann die Übertragung der Firmenphilosophie des Stammhauses auf die Tochtergesellschaft schwierig sein. Beispielsweise basierte die Philosophie eines Stammhauses auf Freiwilligkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter und ist mit flachen Organisationsstrukturen gekoppelt. Diese Philosophie kann wegen des kleinteiligeren Organisationsaufbaus bei der Tochtergesellschaft in Polen kaum implementiert werden.

Oftmals ist das Engagement des Unternehmens durch die Unternehmerpersönlichkeit der Geschäftsführung geprägt, weil sie üblicherweise über die CSR-Aktivitäten entscheidet. Beispielsweise wollte ein Geschäftsführer nicht so gerne öffentlich über das gesellschaftliche Engagement seines Unternehmens kommunizieren: „Wir brauchen nicht in der Zeitung zu stehen, ich bin kein Politiker“.

Ein häufiges Problem des Mittelstands ist: „Kleine Unternehmen haben keine Zeit, über CSR-Initiativen zu kommunizieren“. Mangelnde Ressourcen aber auch mangelndes Bewusstsein – „Die CSR-Initiativen registrieren wir zu 90% nicht; sie sind auch für die anderen unsichtbar“ – können die CSR-Kommunikation verhindern.

5.2 Externe Faktoren

Neben den unternehmensinternen Faktoren sind auch die externen Rahmenbedingungen am Sitz des Unternehmens von Bedeutung für sein gesellschaftliches Engagement.

Externe Faktoren können den Einsatz von CSR Instrumenten in Unternehmen befördern oder behindern

Hinderungs- oder Unterstützungsgründe

Rolle des Staates
Kulturelle Unterschiede
Kooperationsmöglichkeiten mit Partnern aus dem öffentlichen Umfeld
Unterschiedliche Anforderungen von Stakeholdern
Verständnis von CSR in Polen und Deutschland

Die unterschiedlichen kulturellen Eigenheiten werden in der Einstellung zum gesellschaftlichen Engagement vor allem in Polen deutlich:

Gesellschaftliches Engagement „mit Kommunikation nach außen“

Ziel	Wettbewerbsvorteile, Imageverbesserung
Motivation	Finanzieller Nutzen für das Unternehmen
Bewertung	ist insgesamt negativ, geschmacklos, nicht ethisch (schlaue PR-Kampagne, Marketingaktion)

Gesellschaftliches Engagement „ohne Kommunikation nach außen“

Ziel	Unterstützung hilfsbedürftiger Menschen
Motivation	Altruismus, psychologischer Nutzen für den Initiator
Bewertung	ist insgesamt positiv, ethisch

■ **CSR wird mit Planwirtschaft gleichgesetzt**

In Polen wird das CSR-Konzept oft als „Neue Form des Sozialismus“ interpretiert, was seine Begründung in der Vergangenheit findet. Unternehmen waren durch die Planwirtschaft geprägt. Der Transformationsprozess und die damit verbundene Einführung der Marktwirtschaft hat die Unternehmenskultur und Unternehmenswerte stark geprägt: Gewinne, Qualität und die Schaffung von Arbeitsplätzen stehen im Mittelpunkt. „Unsere Hauptaufgabe ist es, Gewinne zu erzielen und diese zum Teil als Steuern an den Staat abzugeben - und nicht sich gesellschaftlich zu engagieren. Das ist die Aufgabe des Staates“, so der Geschäftsführer eines Unternehmens. Dadurch entsteht oft die Überzeugung, dass Businessethik weniger wichtig ist.

■ **Kleine Unternehmen unterstellen Konzernen, CSR als Werbeinstrument einzusetzen**

Viele kleine und mittlere Unternehmen informieren nur ungern über ihre CSR-Aktivitäten. Sie zweifeln an der Glaubwürdigkeit von Informationen, über die große Unternehmen in der Öffentlichkeit kommunizieren und wollen sich davon abheben. „Große Unternehmen nutzen die Medien zu Marketingzwecken und betreiben reine Augenwischerei. Ihr einziges Ziel ist der wirtschaftliche Erfolg und nicht altruistische Motive, aus denen heraus wir handeln“.

Außerdem sind nach Meinung vieler Unternehmen die polnischen Rahmenbedingungen für CSR-Aktivitäten noch nicht genügend entwickelt. „Es gibt zu wenig Engagement von polnischen Unternehmen, das Engagement einzelner Firmen kann negativ angesehen werden (z.B. als PR-Kampagne).“

Zahlreiche Studien geben interessante Informationen zu externen Faktoren, die die CSR-Aktivitäten wesentlich beeinflussen können. Einige Erkenntnisse aus diesen Studien werden im Folgenden vorgestellt.

Zweifel der Öffentlichkeit

■ **Unterstützung durch die Politik?**

Nach einer Bertelsmann-Studie sind die Kooperationen zwischen Unternehmen und sozialen und ökologischen Initiativen eher selten. Insgesamt fehlt es an Vertrauen in der Öffentlichkeit, dass das Unternehmen sich langfristig und verantwortlich engagieren möchte.

Sowohl die deutschen als auch die polnischen Unternehmen geben an, dass der Staat sich zu wenig für CSR-Aktivitäten einsetzt. Die Rolle von Gewerkschaften, Verbänden und Nichtregierungsorganisationen im CSR-Bereich ist sowohl in Polen als auch in Deutschland noch schwach entwickelt. In beiden Ländern gibt es keine allgemein bekannte und leicht zugängliche Informationsstelle, die die CSR-Aktivitäten bündeln und sichtbar für alle Akteure machen könnte. Die Unterstützung durch die Politik, beispielsweise in Form von Informationsangeboten und Steuervorteilen wäre auch in beiden Ländern von der Seite der Unternehmen wünschenswert.

Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Nach einer Studie der Bertelsmann-Stiftung glauben 85 Prozent der Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung als wichtig oder sehr wichtig wahrzunehmen. Die gleiche Studie bestätigt, dass ein großer Nachholbedarf bei der Umsetzung der eigenen Erkenntnis in den Unternehmen besteht. 60 Prozent der Unternehmen gaben an, keine internen Weiterbildungsangebote zu diesem Thema zu haben. Die wachsende Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen ist jedoch sicher.

Auch Konsumenten achten beim Kauf neuer Produkte immer stärker auf das soziale und ökologische Engagement der Unternehmen. Nach einer neuen Studie von Good Brand & Co., die den Einfluss von CSR auf Image und Kaufentscheidung von Marken untersucht hat, betrachten immer mehr deutsche Verbraucher nicht mehr nur Preis und Qualität als entscheidenden Faktor bei der Kaufentscheidung, sondern zunehmend auch die Herstellungsbedingungen der Produkte.

Einer der Autoren vertritt die Meinung: „Die Studie macht eine neue Werteorientierung deutlich, die bisher nur in angelsächsischen Ländern zu beobachten war. Die Verbraucher erwarten in Zeiten von Globalisierung und Staatsabbau eine größere Verantwortung der Unternehmen für das Gemeinwohl. So möchte jeder zweite Konsument wissen, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen die Unternehmen produzieren“.

Eine andere Studie, die das Internationale Institut für Marktforschung in Polen durchgeführt hat, zeigt, dass die polnischen Verbraucher das CSR-Thema anders bewerten als deutsche Verbraucher. Ihrer Meinung nach sollten Unternehmen Prioritäten auf gewinnorientiertes Arbeiten, Steuerzahlung und rechtmäßige Beschäftigung legen. Das Unternehmen wird vor allem durch Produktqualität und sein Verhalten gegenüber Zulieferern, Mitarbeitern und Kunden positiv beziehungsweise negativ bewertet.

■ Ein großer Nachholbedarf besteht bei der Umsetzung

■ Die Konsumenten hinterfragen immer häufiger die Produktionsbedingungen

■ In Polen hat die Produktqualität Priorität

6 CSR Blick auf Deutschland, Polen und Europa

■ Kaum CSR Konzepte auf deutsch-polnischer Ebene

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) im deutsch-polnischen Kontext der kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren Niederlassungen in Polen war bis vor kurzem unbekannt.

■ Das RKW und seine Partner setzten sich für CSR ein

Daher hat das RKW Kompetenzzentrum sich zum Ziel gesetzt, zusammen mit seinen Partnern den Wissenstransfer über die Umsetzung von CSR zu verstärken sowie dessen Wirkung und Nutzen für mittelständische Unternehmen und deren ausländische Niederlassungen herauszustellen. Eine ausgewogene Betrachtung der Wirkung von CSR auf die Wertebildung im betrieblichen Alltag auf der einen Seite und der unternehmerische Nutzen von CSR-Maßnahmen auf der anderen Seite sollte erreicht werden. Mittelständische Betriebe sollen vor allem durch Beispiele aus anderen Firmen Hinweise erhalten, wie sie CSR in kleinen Schritten umsetzen können.

■ Die Besonderheiten des RKW-Projekts

Ein besonderer Aspekt des RKW-Projekts ist, dass es an den Auslandsstandorten der Unternehmen ansetzt, die Potenziale des sozialen Engagements vor Ort thematisiert und sie mobilisieren soll. Hervorzuheben ist auch, dass kleine und mittlere Unternehmen die Zielgruppe des Projekts darstellen.

■ Kaum Konzepte für den Mittelstand

Insgesamt ist nach wie vor ein Mangel an CSR-Initiativen für den Mittelstand, erst recht mit Bezug zu dessen internationaler Ausrichtung, zu verzeichnen. Die meisten verfügbaren Studien beziehen sich auf große Unternehmen und konzentrieren sich hier vor allem auf einen der vier CSR-Bereiche, nämlich „Corporate Citizenship“ (CC).

■ CSR bei deutschen Unternehmen in Tschechien

Trotz der geringen Anzahl an Studien und Initiativen, die sich am grenzüberschreitend tätigen Mittelstand orientieren, gibt es einige wertvolle Projekte. Beispielsweise hat **Dr. Petr Krizek**, Leiter des Studienprojekts „Gesellschaftliches Engagement deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik“ in Zusammenarbeit mit der **Union Stiftung und Center for Corporate Citizenship von Prof. Dr. Andre Habisch**, an einem Projekt gearbeitet mit dem Ziel, die Aktivitäten und Erfahrungen im Bereich Corporate Citizenship deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik zu erfassen.

■ CSR bei Großunternehmen in Polen

Das gesellschaftliche Engagement von Großunternehmen in Polen wurde auch im Rahmen des Promotionsprojektes von **Dominik Sopart, Doktorand der Universität Münster** analysiert.

Erwähnenswert ist auch eine Untersuchung von **Frank Maaß vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn**. Anhand einer empirischen Erhebung zum Thema Corporate Citizenship (CC) konnte man im Mittelstand nachweisen, dass sich gesellschaftliches Engagement finanziell positiv für Unternehmen auswirkt – ein wichtiger Überzeugungsfaktor zur Aktivierung der Unternehmen.

■ CSR wirkt sich finanziell positiv aus

Mit der Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen befasst sich die **Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" (UPJ) e.V.**, die im Rahmen eines Projekts „Verantwortliche Unternehmensführung im deutschen Mittelstand – Sensibilisierung, Qualifizierung und praktische Unterstützung“ neue Wege aufzeigt, um das Konzept CSR im Mittelstand zu verbreiten.

■ CSR im Mittelstand

Eine andere interessante Initiative stammt vom Projektträger Landkreis Elbe-Elster (LKEE), der mit dem Projekt „Soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) – ein Instrument nachhaltiger Unterstützung von KMU-Netzwerken in unterschiedlichen regionalen Kontexten“, untersucht hat, wie Maßnahmen gemeinsamer sozialer Verantwortung in kleinen und mittleren Unternehmen in unterschiedlichen Regionen in Europa verbreitet sind.

Die Idee „CSR im regionalen Kontext“ wird auch durch das **Haus der Deutsch-Polnischen Zusammenarbeit** in der Region Oberschlesien verbreitet mit dem Ziel, einen Beitrag zu einer positiven Regionalentwicklung zu leisten. Fachlicher Partner bei diesem Projekt ist unter anderem die **Stiftung Centrum CSR.PL**, die zur Verbreitung des CSR-Gedankens bereits mit zahlreichen Veranstaltungen und Initiativen beigetragen hat. Zu beachten sind auch die Aktivitäten der **Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)**, die sich ebenfalls darum bemüht, kleine und mittlere Unternehmen stärker auf europäischer Ebene zu aktivieren.

■ CSR-Initiativen in Polen

Das RKW-Projekt will einen Beitrag dazu leisten, den CSR-Gedanken in zwei zusammenwachsenden Märkten – Deutschland und Polen – zu verbreiten und zu festigen. Es wäre wünschenswert, weitere Initiativen im Bereich kleine und mittlere Unternehmen an weiteren Auslandsstandorten ins Leben zu rufen. So könnten kontinuierliche CSR-Initiativen einen besseren Beitrag zur CSR-Debatte in Europa leisten.

■ CSR auf europäischer Ebene

Der Ansatz, die Qualität der Wirtschaftsbeziehungen zwischen den beiden europäischen Nachbarländern zu festigen, wird weiter fortgesetzt. Das RKW-Projekt steht vor der nächsten Herausforderung: Die CSR-Vorstellungen der Stakeholder sollen hinterfragt werden. Dazu wird untersucht, welche Bedürfnisse die unterschiedlichen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in Deutschland und Polen haben und wie die Unternehmen diesen Anforderungen entgegenkommen können.

■ Verbreitung des CSR-Gedankens zwischen Stakeholdern

Literaturverzeichnis

1. Felix Dresewski (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Berlin
2. Europäische Kommission ‚Generaldirektion Unternehmen‘: Ein Ratgeber für effektive Kommunikation, Brüssel
3. Europäische Kommission ‚Generaldirektion Unternehmen‘ (2004): Verantwortliche Unternehmertätigkeit. Eine Sammlung von ‚good practice‘- Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Brüssel
4. BDA (2005): Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility (CSR) Praxishinweise für Unternehmen, Berlin
5. Lewiatan (2005): Percepcja odpowiedzialnego biznesu i zaangażowania społecznego wśród polskich przedsiębiorców -badanie eksploracyjne, Warszawa
6. Kerstin Römheldt, Burkhardt Leber: Diversity Management als Chance für kleine und mittlere Unternehmen
7. Bertelsmann Stiftung (2006): Partner Staat? CSR- Politik in Europa, Gütersloh
8. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht, Berlin
9. Dr. Eberhard von Koerber (2003): Corporate Social Responsibility. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Zürich
10. Österreichisches Normungsinstitut (2004): Corporate Social Responsibility Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen „CSR-Leitfaden“.
11. Europäische Kommission der ‚Generaldirektion Unternehmen‘: Einführung in die Soziale Verantwortung des Unternehmens für kleine und mittlere Unternehmen, Brüssel
12. Bertelsmann Stiftung (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
13. Good Brand & Co : „Good Brand (2006)– Gutes tun und davon profitieren?“, Bremen
14. Ipsos (2005): „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu“, Warszawa
15. Katharina Schmitt, Öko-Institut e.V. (2005): „Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung, Eine Fallstudienanalyse deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie“, Berlin

Nützliche Links

Internationale Vereinbarungen

<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/>

http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html

<http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp?>

<http://www.gtz.de/de/leistungsangebote/2677.htm>

Umweltmanagementsysteme

<http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de/lfu/abt2/oaudit/>

(Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg, Herausgeber dieser und weitere Broschüren zum Thema Umweltmanagement)

<http://www.emas-logo.de>

(Gemeinschaftsinitiative des Bundes, der Länder, der Wirtschaft, der Gewerkschaften und der Umweltverbände zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades von EMAS)

<http://www.umweltgutachterausschuss.de>

(Homepage des Umweltgutachterausschusses, der die Regeln für die Zulassung und Überwachung der Umweltgutachter festlegt)

<http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index.htm>

(Eingangssseite zum EMAS-Helpdesk, derzeit nur in englischer Sprache verfügbar)

<http://www.din.de>

(Homepage des Deutschen Institutes für Normung)

<http://www.iso.ch>

(Homepage der International Standard Organisation, englischsprachige Seite)
Verordnung (EG) Nr. 761/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. März 2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)

<http://www.lubw.badenwuerttemberg.de/servlet/is/12785/pim.pdf?command=downloadContent&filename=pim.pdf>

(„Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme“)

http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement_KMU.pdf
(Leitfaden: „Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen“)

http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Integriertes_Managementsystem.pdf
(Leitfaden: „Integriertes Managementsystem“)

<http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/12785/pim.pdf?command=downloadContent&filename=pim.pdf>
(„Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme“)

<http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/14106/>
(„Leitfaden zur Einführung eines prozessorientierten integrierten Managementsystems“)

<http://www.sa-intl.org>
(Social Accountability 8000 (SA 8000) :

Verhaltenskodizes und Sozial-Labels

www.oeko-fair.de
(Oeko-fair)

www.rugmark.de
(Rugmark)

www.transfair.org
(TransFair)

Soziales Engagement

http://www.upjonline.de/media/upj/downloads/Downloads/UPJ_Downloads/DammLang_Arbeitsschritte_zur_Unternehmenskooperation.pdf
(10 Arbeitsschritte zur Unternehmenskooperation)

Corporate Citizenship.

Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen
(Zum Kaufen unter: <http://www.upj-online.de/index/82351>)

Andere Dokumente

<http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/110675>
(Leitfaden: Verantwortliche Unternehmertätigkeit: Ein Sammlung guter Praxisbeispiele)

http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata/03ae206f92756ec4ee360600738do6eb/Checkheft_Familienorientierte_Personalpolitik_2006.pdf
(Checkheft „Familienorientierte Personalpolitik“ für mittelständische Unternehmen)

http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/Betriebliches_Engagement_20in_20oder_20Kinderbetreuung,property=pdf,bereich=,rbw=true.pdf
(Checkheft „Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung für mittelständische Unternehmen)

Impressum

© 2007 Alle Rechte vorbehalten

**RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e.V.**

Düsseldorfer Str. 40
65760 Eschborn

Kompetenzzentrum

RKW-Nr.: 1522-07

Layout: RKW

Druck: