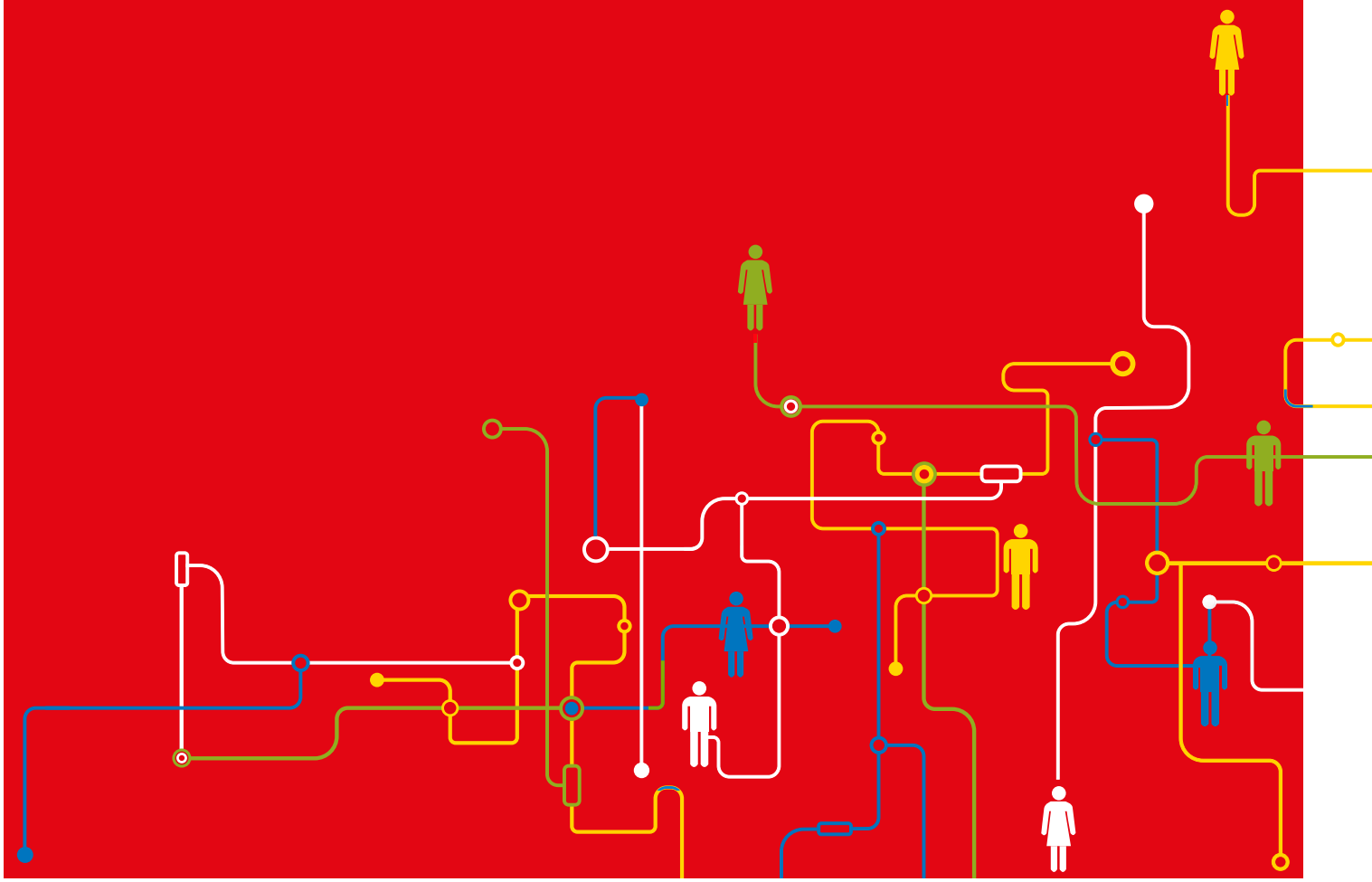
Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand

Expertinnen und Experten aus Norddeutschland stellen sich vor



Projekte im Rahmen des BMAS-Förderprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“

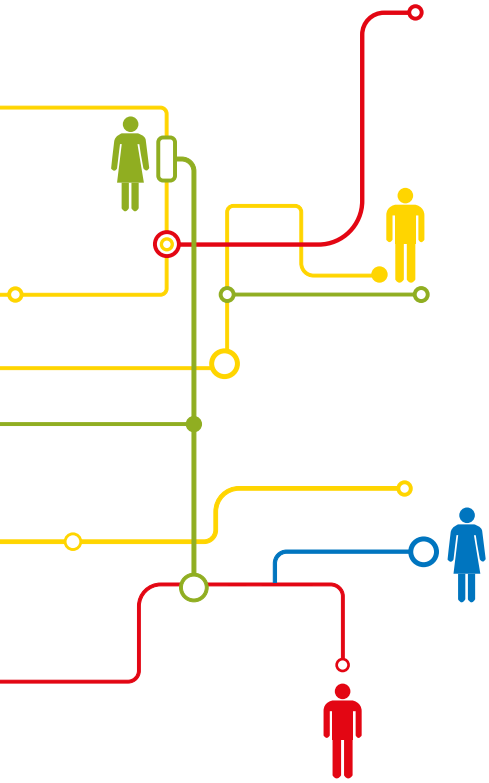
UnternehmensWerte
Corporate Social Responsibility in Deutschland

CSR Made in Germany

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION



Inhalt

Vorwort 5

Corporate Social Responsibility – Jedes Unternehmen zählt! 6

Interview Thomas Becker, Atelier für Schmuck 8
Gewinner CSR-Preis der Bundesregierung

Mitarbeiterengagement strategisch fördern –
Arbeitgeberattraktivität steigern 11

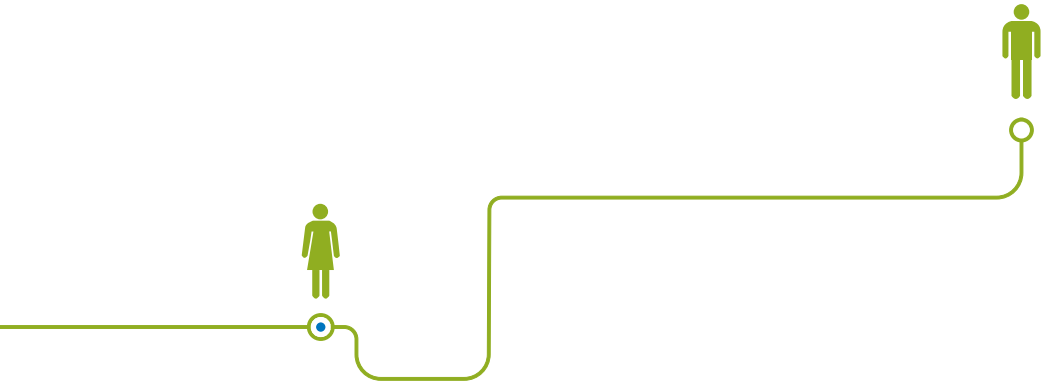
Lebenslust am Arbeitsplatz – davon profitieren wir alle! 15
Psychische Gesundheit: Gesellschaftliche Herausforderung
und betrieblicher Erfolgsfaktor

Unternehmensbeispiel „Bengel & Engel“ 19
CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Kontext
„Psychische Gesundheit der Beschäftigten“

„Ich kommuniziere nicht – ich mache meine Arbeit!“ 22
Betriebliche Kommunikationskultur als CSR-Motor im Handwerk

„Können Sie mir da helfen?“ 25
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen „Trusted Care“-Angebot

Das Ehrenamt als Fundament der
Selbstverwaltung in der Handwerkskammer 30



Vorwort

Jörg Trautner, Referatsleiter Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Corporate Social Responsibility, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Für die große Mehrheit der Mittelständler in unserem Land ist verantwortliches Handeln eine Frage der Überzeugung. Unternehmerinnen und Unternehmer sind sich bewusst, dass eine verantwortliche Unternehmensführung einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher und regionaler Herausforderungen leisten kann: Sei es, indem Unternehmen

- junge Menschen fördern und ihnen damit eine Chance geben,
- das Potenzial älterer Beschäftigter erkennen und nutzen,
- mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umgehen oder
- durch Engagement vor Ort zur nachhaltigen Entwicklung der Region beitragen.

Die Bundesregierung möchte die gelebte Verantwortung im Mittelstand nach Kräften fördern. Mit dem im Oktober 2010 vom Bundeskabinett beschlossen „Aktionsplan CSR" hat sich die Bundesregierung das Ziel gesetzt, die Idee einer verantwortlichen Unternehmensführung in die Breite zu tragen. Im Fokus der Aktivitäten steht insbesondere der Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft. In diesem Zusammenhang hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit dem Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand" Ende 2011 ein passgenaues Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen für verantwortliche Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen auf den Weg gebracht. 35,7 Millionen Euro werden mithilfe des Europäischen Sozialfonds (ESF) für das auf drei Jahre angelegte Programm zur Verfügung gestellt, damit kleine und mittlere Unternehmen Konzepte für eine verantwortliche Unternehmensführung in ihren Betrieben einführen können.

Das Förderprogramm hat bereits jetzt zum Halbzeitstand wichtige Impulse hin zu mehr Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand gegeben. Hinter den ausgewählten Projekten stehen bundesweit rund 2.000 mittelständische Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, ihre alltägliche Geschäftspraxis sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu gestalten. Der Unternehmensstandort Hamburg mit seiner langen Tradition des Ehrbaren Kaufmanns nimmt mit seinen Projekten eine wichtige Rolle bei den Bemühungen ein. Diese werden im Rahmen dieser Ausgabe näher beleuchtet und geben einen Einblick in die gelebte Unternehmensverantwortung in der Hansestadt. Solche Erfolgsbeispiele stimmen zuversichtlich, dass wir mit dem Förderprogramm einen Stein ins Rollen gebracht haben, der das Prinzip der Nachhaltigkeit noch stärker in kleinen und mittleren Unternehmen verankern wird. Es würde mich sehr freuen, wenn die guten Beispiele in dieser Broschüre zahlreiche Nachahmer finden werden.

Corporate Social Responsibility – Jedes Unternehmen zählt!

Bernhard Proksch, Amtsleiter Innovations- und Strukturpolitik, Mittelstand, Hafen
Petra Lotzkat, Leiterin des Amtes für Arbeit und Integration in der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI)

Wer die großen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit bewältigen will, muss gemeinsam Lösungen suchen und gemeinsam handeln. Damit dies gelingt, ist ein funktionierendes Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft unabdingbare Voraussetzung. Ein zentrales Element der sozialen Marktwirtschaft ist die Stärkung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Dazu braucht es in erster Linie engagierte Unternehmer und Beschäftigte, die ein solches Konzept in ihre Geschäftsstrategien integrieren und ihr Kerngeschäft nachhaltig gestalten, die also als Teil der Gesellschaft freiwillig durch soziale, ökologische und ökonomische Beiträge gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, die über die Einhaltung gesetzlicher Mindestbestimmungen hinausgehen.

Auch wenn dies zunächst im Widerspruch zur betriebswirtschaftlichen Logik zu stehen scheint, so ist eindeutig belegt, dass Unternehmen, die sich nicht nur an kurzfristigen Renditezielen und Kennzahlen ausrichten, sondern eine längerfristige nachhaltige Strategie haben, in der Regel auch langfristig wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Prädestiniert für ein solches Vorgehen sind Familienunternehmen, die sich nicht laufend mit kurzfristigen Gewinnvorgaben von Investoren auseinandersetzen müssen und ihre Geschäftspolitik noch eigenständig bestimmen können. Die Anzahl der Traditionsbetriebe ist in Hamburg besonders hoch. Die Zahl der wirtschaftlich aktiven und selbstständigen Unternehmen und Gewerbetreibenden in Hamburg wird insgesamt auf etwa 130.000 geschätzt. Familiengeführte Betriebe genießen das Vertrauen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensführung vermittelt Sicherheit und Stabilität. Traditionell engagieren sich viele Handwerksbetriebe für soziale und ökologische Belange; sie sind allerdings darin zu unterstützen, dass ihre Wertorientierung öffentlich sichtbar wird, ein wichtiger Beitrag nicht zuletzt zur Gewinnung von Fachkräften. Daher ist, wie auch im Hamburger Masterplan Handwerk 2020 – Fortschreibung 2013 vom 25. September 2013 hervorgehoben, eine Förderung aus dem ESF-Programm des Bundes sehr zu begrüßen.

Jedes Unternehmen, jedes Projekt zählt. Wer für sich entscheidet, soziale Verantwortung zu übernehmen, nachhaltig zu wirtschaften, Werte zu leben und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Engagement zu ermöglichen, leistet einen Beitrag für eine Kultur der Mitverantwortung und gelebten Demokratie. In einem Stadtstaat ist dieser Mehrwert unmittelbar und für alle erlebbar. Zeit-, Sach- und Arbeitsspenden für gemeinnützige Einrichtungen, wie Kirchen, Schulen oder Sportvereine, die Organisation von Aktivitäten für Kinder und Jugendliche, die „Wohlfühl-Gutscheine“ eines Kosmetikunternehmens für ein Kinderhospiz, das Engagement für Ausbildung

und Praktika – auch für benachteiligte Jugendliche –, die gemeinsame Diskussion um ökologische Standards, alles dies sind Praxisbeispiele! Alle Beispiele zeigen, dass nicht nur die fachliche Kompetenz eines Unternehmens und das seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Gemeinwesen eingebracht werden; mit der inhaltlichen Auseinandersetzung um das „richtige" betriebsspezifische Engagement und den Stellenwert für das jeweilige Unternehmen sowie mit dem „Herausgehen" aus dem Unternehmen in das soziale Umfeld werden weitere Kompetenzen entwickelt: eine Win-win-Situation für alle Beteiligten!

Der hamburgischen Bürgerschaft ist – fraktionsübergreifend – die Förderung des Engagements so wichtig, dass sie den Auftrag für die Entwicklung einer Engagementstrategie gegeben hat. In einem intensiven Beteiligungsprozess wird diese „Freiwilligenstrategie 2020" zurzeit entwickelt. Ein Schwerpunktthema wird hierbei auch der Trialog „Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft" sein. Ein Blick auf die hier vorgestellten Projekte zeigt, wie dieser Trialog im Einzelfall gestaltet werden kann. Herzlichen Dank dafür!

Interview Thomas Becker, Atelier für Schmuck

Gewinner CSR-Preis der Bundesregierung

Im Gespräch mit Julia Scheerer

Sehr geehrter Herr Becker, als Allererstes: Herzlichen Glückwunsch zum CSR-Preis der Bundesregierung! Wenn man so einen Preis gewinnt, kommt etwas Rampenlicht von selbst dazu. Warum ist es wichtig, über sein hervorragendes Engagement als Unternehmer zu reden?

Da gibt es zwei Ebenen, die wichtig sind. Die eine wird Sie überraschen, denn es geht für mich vor allem auch um die eigene Reflexion, die automatisch einsetzt, wenn ich mit anderen Menschen über mein Engagement rede. Daraus ergeben sich dann manchmal völlig neue Aspekte und Ideen. Die zweite Ebene ist die der externen Kommunikation. Hier ist es mir wichtig Anregungen zu geben, aus denen andere wiederum eigene Ideen entwickeln und verwirklichen können.

Wie schafft man es, dabei nicht aufdringlich zu wirken?

Das ist einfach. Es ist wichtig zu zeigen, dass man „die Weisheit nicht mit Löffeln gegessen" hat. Man sollte ruhig ausdrücken, dass man Informationen von Dritten wünscht, und auch das Reden über Misserfolge und Scheitern gehört dazu. Als wir bei uns im Betrieb zum Beispiel über Familienfreundlichkeit diskutiert haben, kam ganz deutlich der Wunsch aus dem Team, dass die Freiräume, die geschaffen werden, von niemandem ausgenutzt werden sollen. Wenn man etwas zu diesem oder anderen Themen erreichen will, dann muss die Geschäftsleitung natürlich dahinterstehen und bereit sein, mitzuwirken. Aber das Team muss sich auch einbringen und aktiv daran arbeiten, verantwortungsvoll und verbindlich gegenüber allen Mitspielern zu sein.

Weckt man zu viele Bedürfnisse, wenn man über sein eigenes Engagement spricht? Wie schützt man sich davor, zu viele Bedürfnisse zu wecken?

Ja, ich habe es schon erlebt, dass Kunden zum Beispiel Trauringe aus fair gehandeltem Gold wünschten und dann nicht bereit waren, einen versicherten Versand zu zahlen. Hier ist es wichtig aufzuklären, was stationärer Handel im Gegensatz zu Online-Geschäften bedeutet. Ein Spruch im Handwerk lautet: „Wir haben zig Millionen Kunden und der Chef begrüßt jeden mit seinem Namen." Wir haben die Möglichkeit, eine ganz andere Beratung zu bieten und dadurch ein ganz anderes Vertrauen zu unseren Kunden aufzubauen, als es zum Beispiel ein Online-Händler machen kann.

Was Projekte betrifft, ist es so, dass wir entscheiden, welche Projekte wir machen. Die Ideen zu einzelnen Projekten kommen oft von Mitarbeitern. Wir überlegen uns am Anfang des Jahres, welche Zeit und welches finanzielle Budget wir einbringen wollen, und sprechen dann diejenigen, mit denen wir Projekte machen wollen, selber an. Zum Beispiel arbeiten wir im Moment zusammen mit dem BUND an einem Projekt zur Artenvielfalt. Das war eine Idee einer Mitarbeiterin, die schon privat beim BUND aktiv ist. Wir versuchen, mit dem Projekt aktiv die Situation in unserem Stadtteil zu verbessern, und helfen dabei, dass Gärten und Balkone so bepflanzt werden, dass Bienen mehr Nahrung in unserem Umfeld finden. Im Herbst wollen wir dann mit einer Kita Insektenhotels zur Überwinterung bauen.

Viele Ihrer Geschäftsführerkollegen klagen über wenig Zeit und geringe Ressourcen, wenn es darum geht, an einem Projekt teilzunehmen. Warum lohnt es sich aus Ihrer Sicht, trotzdem Projekte mitzumachen?

Die zielgerichtete Beschäftigung mit sinnvollen Inhalten ist immer lohnenswert. Ich bin davon überzeugt, dass dadurch persönliches Glück entsteht und der persönliche Antrieb sich dadurch sozusagen fließend mit der eigenen Arbeit verbinden lässt. Wer das vorlebt, der kann auf ein motiviertes Team zählen.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die ersten wichtigen Schritte für ein Unternehmen, das sich mit CSR beschäftigen möchte?

Also ich habe damit angefangen, mir immer am Ende des Jahres einen Jahresrückblick aufzuschreiben: Was war gut? Was ist hängen geblieben aus dem Jahr? Was war nicht so gut? Irgendwann hat das ein Mitarbeiter gesehen und wir haben darüber gesprochen. Sein Jahresrückblick hat mich auch interessiert. Am wichtigsten ist es, glaube ich, dass man damit beginnt, sich selber Klarheit darüber zu verschaffen: Was will ich? Was mache ich? Worin liegt der Sinn meiner Arbeit? Wie lebe ich Beziehungen zu Menschen? Wie gehe ich mit Menschen um? Auf so einem Fundament kann man aufbauen und sich dann zu einzelnen Sachfragen ruhig auch mal Unterstützung suchen, zum Beispiel zum Thema Verantwortung. Was ist meine Verantwortung und wo liegen die Grenzen? Das ist eine Frage, die ich auch nicht sofort so einfach für mich beantworten konnte.

Welchen Rat möchten Sie denjenigen geben, die Kontakt mit Ihnen aufnehmen, um Sie in Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu beraten?

Oft scheinen mir die Programme zu allgemein. Mir ist es wichtig, dass mein konkreter Bedarf aufgegriffen wird und praxisnahe Lösungen gezeigt werden. Beratung muss immer auf die Bedürfnisse der Person und des Betriebs eingehen. Außerdem denke ich, es ist wichtig, dass kleine Unternehmen – besonders im Handwerk – Unterstützung in der theoretischen Herangehensweise bekommen. Insbesondere bei Reflexion und Konzeptentwicklung kann die Sicht und Anleitung von außen sehr hilfreich sein.

Glauben Sie, dass Unternehmen in der Zukunft viel mehr im Austausch mit Verbänden, Kammern, Kunden, ihrem regionalen Umfeld etc. stehen werden und auch durch diese stärker als bisher beeinflusst werden?

KMU, die sich schon auf dem Weg in diese Richtung befinden, ja! Allein ein guter Handwerker zu sein reicht heute nicht mehr aus. Betriebswirtschaftliche- und Marketingkenntnisse sind heutzutage unglaublich wichtig. Auch eine Beratungsstelle für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen sollte bei den entsprechenden Einrichtungen fest etabliert sein. Eine kurzfristige Finanzierung von gesellschaftlicher Verantwortung widerspricht der langfristigen Grundorientierung des Themas. Denn über die gesellschaftliche Verantwortung können kleinste, kleine und mittlere Unternehmen ihre lokale Wahrnehmung langfristig sichern.

Das Team Thomas Becker Atelier für Schmuck, bei der Verleihung des CSR-Preises 2013 der Bundesregierung in Berlin.

Die Leute spüren dadurch viel mehr den Wert von dem, was wir tun. Es geht um Konsum auf menschlicher Vertrauensbasis. Die unkonventionellen Ideen und die hohe Identifikation mit gesellschaftlicher Verantwortung von KMU ist ein Alleinstellungsmerkmal, das zu ungewöhnlichen und besonders lebensnahen Lösungen für Probleme führt. Dazu ist der Austausch mit anderen Akteuren sehr wichtig.

Sehen Sie darin auch den Unterschied zwischen der gelebten gesellschaftlichen Verantwortung von kleinen zu großen Unternehmen?

Ja, unbedingt! Die Identifikation von Managern großer Unternehmen mit den einzelnen CSR-Maßnahmen ist geringer als bei kleinen Unternehmen. Wir machen zum Beispiel jeden Samstag ein Frühstück mit allen Mitarbeitern und wer mag, kann auch seine Familie mitbringen. Alle lernen sich untereinander kennen und knüpfen Kontakte. Wenn dann zum Beispiel mal ein Kind krank ist, kennt man das Kind und möchte und kann sich viel besser nach ihm erkundigen und die Bereitschaft zur Kompensation, wenn der Elternteil dann ausfällt, ist unter den Kollegen dadurch viel größer. Oder eine Mitarbeiterin hatte mal ihren Vater aus Spanien mit dabei, das war ein toller Austausch für alle Kollegen. So etwas kann kein Großunternehmen bieten. Unsere Möglichkeiten sind da einfach viel bunter und individueller. Entscheidungsprozesse und die anschließende Umsetzung verlaufen viel schneller, da sich alle Mitarbeiter untereinander kennen und wir eine sehr flache Hierarchie haben. Diese Chancen müssen wir noch stärker als bisher identifizieren und entwickeln, dann erkennen die Menschen auch, wie attraktiv und wertvoll KMU eigentlich sind. Die großen Unternehmen haben ihre speziellen Möglichkeiten, die kleinen Unternehmen haben andere. Dann geht es nicht mehr um die Frage, was die KMU von den Großen übernehmen können.

Denn jeder kann etwas bewirken, wenn er seine Potenziale und Chancen erkennt und lösungsorientiert umsetzt.

Ein schöner Schlusssatz, ich bedanke mich für das Gespräch!

Gerne!

Mitarbeiterengagement strategisch fördern – Arbeitgeberattraktivität steigern

Annette Schindler

Großunternehmen nutzen seit Jahren verstärkt das Instrument „Corporate Volunteering“, das freiwillige, gesellschaftliche Engagement der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ihr Profil als attraktiver Arbeitgeber zu schärfen. Auch im Kampf um Talente geht es darum, sich vom Wettbewerb abzuheben. Jene Unternehmen stellen ihre Unternehmenskultur dar, berücksichtigen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zeigen, dass sie neben ihrer unternehmerischen Ausrichtung einen positiven gesellschaftlichen Beitrag leisten, unter anderem mittels Corporate Volunteering.

Während Großunternehmen in Studien ihre Motivation, an einem Ehrenamtstag teilzunehmen, beispielsweise mit personalpolitischen Aspekten wie Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Erhöhung der Mitarbeiterbindung oder Förderung der Arbeitsmotivation angeben, nennen kleine und mittlere Unternehmen meist als Begründung, etwas Gutes zu tun oder der Gesellschaft etwas zurückgeben zu wollen.

Großunternehmen haben daher auch deshalb eine Sogwirkung auf Fachkräfte aus dem Mittelstand, weil sie eine hohe Wahrnehmung in der Öffentlichkeit genießen, nicht selten sogar einen guten Ruf als Arbeitgeber. Höchste Zeit also auch für kleine und mittelständische Unternehmen, über eine solche Profilschärfung nachzudenken, um sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.

Kleine und mittlere Unternehmen verfügen oftmals über viel mehr Potenzial, als sie sich bewusst sind. Seit jeher engagieren sie sich in der Gesellschaft. Sie sind mit ihren Betrieben an ihren Standorten tief verwurzelt und pflegen bereits positive Beziehungen zu Multiplikatoren und regionalen Organisationen. Wie lässt sich das vorhandene Engagement strategisch für die Profilschärfung einsetzen oder gar erweitern? Durch eine Unternehmenskultur mit gemeinsamen Werten und Zielen!

Zunächst steht die Frage nach der unternehmerischen Zielsetzung im Vordergrund. Was soll erreicht werden? Sollen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden? Sollen bereits vorhandene Fachkräfte gehalten werden? Soll die Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden? Oder geht es darum, wie das Unternehmen in der Gesellschaft wahrgenommen wird?

Ist das Anliegen definiert, stellt sich die Frage nach der geeigneten Form des Engagements. Als Einstieg bieten sich sogenannte Ehrenamtstage an, an denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Tag gemeinsam in einer ge-meinnützigen Organisation helfen. Die Möglichkeiten des Engagements sind dabei vielfältig: zum Beispiel im Kindergarten, Tierheim, Naturschutzgebiet oder bei Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen. Die Belegschaft sollte in die Auswahl des zu unterstützenden Projektes einbezogen werden und mitbestimmen können.

Streichen einer Kinderfreizeitstätte: Mitarbeiter eines Unternehmens verleihen im Rahmen eines Ehrenamtstages der Fassade einer Kinderfreizeiteinrichtung neuen Glanz.

Die Verankerung dieser Partizipation in der Unternehmenskultur stärkt die Motivation und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zusätzlich.

Das niedrigschwellige Engagement im Rahmen eines Ehrenamtstages kann zum einen bewirken, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre gemeinsame, sinnstiftende Tätigkeit zugunsten des Gemeinwohls ihre Teamarbeit verbessern. Denn sie lernen ihre Kolleginnen und Kollegen außerhalb ihres gewohnten Arbeitsumfelds in neuen Situationen kennen, so können Sympathien und nicht zuletzt ein Wir-Gefühl entstehen, das sich positiv im unternehmerischen Arbeitsalltag auswirkt. Kommen gar Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Einsatz, die im Unternehmen aufgabenbezogen weniger Kontakt zueinander haben, können zwischenmenschliche Verbindungen entstehen, die sich auch positiv auf die betriebliche Zusammenarbeit auswirken, weil das gegenseitige Verständnis wächst. Solche Einsätze können zudem zu einem Einstieg in ein privates ehrenamtliches Engagement führen, das wiederum seitens des Arbeitgebers unterstützt werden kann.

Hinzu kommen praktische Aspekte, die einen Ehrenamtstag als Einstieg in ehrenamtliches Engagement attraktiv machen: Ein Ein-Tages-Einsatz lässt sich gut in den Geschäftsalltag integrieren, zum Beispiel als Alternative zur Weihnachtsfeier, zum Betriebsausflug oder als zusätzliches Angebot. Die Verknüpfung eines der vorgenannten Anlässe mit einem ehrenamtlichen Engagement bietet außerdem die Möglichkeit, den Ehrenamtstag und den Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter feierlich zu würdigen. Nach diesem ersten Schritt kann das Unternehmen sein Engagement stetig weiterentwickeln. Neben Ehrenamtstagen sind auch die Weitergabe von Know-how und Pro-bono-Arbeit beliebte Formen des Engagements, die einen großen gesellschaftlichen Nutzen haben.

Corporate Volunteering

Beispiele für Formen der Zeit- und Know-how-Spenden

- Ehrenamtstage: punktuelle Einsätze mit Teams von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in gemeinnützigen Organisationen
  (z. B. Gartenarbeit in einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen)
- Know-How-Transfer in Form von Workshops (z. B. Marketingexperten erklärt die Nutzungsmöglichkeiten von Social Media)
- Pro-bono-Projekte (z. B. Auszubildende einer Werbeagentur gestalten einen Flyer für eine gemeinnützige Organisation)
- Mentoring für gemeinnützige Organisationen
  (z. B. die Geschäftsleitung hilft einem Vereinsvorstand, sich in seine Rolle einzufinden und diese wahrzunehmen)
- Rotationsprojekte: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens teilen sich ein Ehrenamt (z. B. jede Woche geben vier Kolleginnen und Kollegen gemeinsam Essen bei einer Einrichtung für Obdachlose aus, die Teams wechseln sich ab)

Damit das Unternehmensengagement nicht nur nach innen, sondern auch nach außen wirkt, spielt die Kommunikation eine große Rolle. Der Spruch „Tue Gutes und sprich drüber“ trifft den Nagel auf den Kopf. Vielen kleinen und mittleren Unternehmen fällt es jedoch schwer, über ihr Engagement zu sprechen. Sie üben sich gerne in Bescheidenheit oder zeigen eine übertriebene Zurückhaltung, nicht zuletzt aus der Befürchtung, das Engagement könnte eine negative Konnotation bekommen. Hier müssen sie eine neue Sichtweise annehmen: Was spricht dagegen, den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens auch nach außen darzustellen? Damit würdigen sie nicht nur den Einsatz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderer Weise. Auch die unterstützten Organisationen profitieren davon, wenn sie ihre Arbeit und ihre Helferinnen und Helfer öffentlich vorstellen. Hinzu kommt, dass die Öffentlichkeit tatsächlich interessiert ist, zu erfahren, welche Unternehmer und Unternehmerinnen in ihrer Region ehrenamtlich engagiert sind. Und nicht zu vergessen ist der Vorbildcharakter: Solches Engagement regt zur Nachahmung an. Es gibt also viele gute Gründe, darüber zu sprechen.

Gartenarbeit in einem Wohnheim: Ein Team eines Mittelständlers verhilft einem Garten wieder zu neuem Glanz – das freut auch die Bewohner der Einrichtung.

Weidenpflechten in einer Kita

Backen mit Senioren – auch außerhalb der Weihnachtszeit ein beliebtes Projekt.

Ehrenamtstage richtig angehen

Vor einem Corporate-Volunteering-Einsatz sollten folgende Fragen reflektiert werden:

- Was möchte ich erreichen?
- Soll das Engagement eher mit meinem Kerngeschäft verknüpft sein oder den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich außerhalb des Kerngeschäftes gemeinsam zu engagieren?
- Welche Zielgruppen will ich maßgeblich unterstützen?
- Welche gemeinnützige Einrichtung kommt als Kooperationspartner infrage? Wo hat das Engagement einen hohen Nutzen?
- Geht es um eine Leistungsspende oder soll auch mit Materialien und Arbeitsmitteln unterstützt werden?
- Gibt es Mittlerorganisationen, die bei der Vorbereitung unterstützen können?
- Wie möchte ich das Engagement kommunizieren?

Kontaktdaten

Projekt	Fachkräftemangel und CSR – Implementierung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen durch Corporate Volunteering
Organisation	Stiftung Gute-Tat.de, Standort Hamburg
Ansprechpartnerin	Annette Schindler
Telefon	040 3573-7400
E-Mail	hamburg@gute-tat.de
Website	www.gute-tat.de

Lebenslust am Arbeitsplatz – davon profitieren wir alle!

Psychische Gesundheit: Gesellschaftliche Herausforderung und betrieblicher Erfolgsfaktor

Marita Krempl

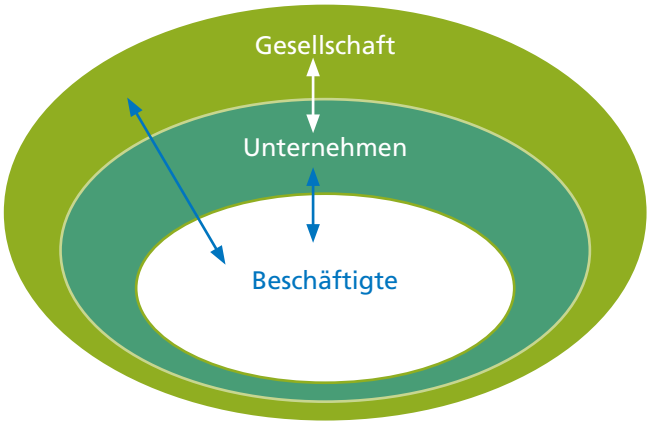
„Wohlbefinden und Produktivität gehen Hand in Hand."

Warum psychische Gesundheit auch ein CSR-Thema ist

Aktuelle Studien weisen eine kontinuierliche Zunahme psychischer Erkrankungen aus. Dem DAK-Gesundheitsreport 2013 zufolge lagen sie mit einem Anteil von rund 15 Prozent hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Krankenstand erstmals an zweiter Stelle. Wenngleich die Ursachen hierfür nicht nur in der Arbeitswelt liegen, so spüren die Betriebe doch die Folgen:

Sind Beschäftigte aufgrund psychischer Belastungen weniger engagiert und leistungsstark oder fallen aus, leidet darunter sowohl die Produktivität als auch das Betriebsklima. Andererseits wird der Produktivitätsverlust durch psychische Erkrankungen immer mehr auch zum volkswirtschaftlichen Faktor. Arbeitsbedingte psychische Belastungen verursachen nach einer Studie des Hans Böckler Instituts in Deutschland jährlich Kosten von gut sieben bis knapp 20 Milliarden Euro – je nachdem, ob man sich dabei auf arbeitsbedingte psychische Störungen im engen Sinne konzentriert oder auch körperliche Erkrankungen hinzugerechnet werden, die auf psychische Belastungen am Arbeitsplatz zurückzuführen sind (Abbildung 1).

Abbildung 1: Psychische Gesundheit im Spannungsfeld Mensch – Betrieb – Gesellschaft



Das Thema „Psyche" enttabuisieren

Noch immer gilt die psychische Erkrankung in weiten Kreisen als Stigma. Es ist daher von zentraler Bedeutung, durch Aufklärung und Information innerhalb der Belegschaft Akzeptanz und Offenheit für die Thematik zu schaffen. In einem Klima, in dem Belastungen offen benannt werden dürfen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn sie mal nicht „funktionieren", von ihren Führungskräften und Kollegen keine Sanktionen, sondern verständnisvolle und fachkundige Unterstützung erwarten dürfen, können durch schnelles Erkennen und Intervenieren mögliche Langzeiter-

krankung sowie die Gefahr von Chronifizierung reduziert werden. Dies kommt sowohl den betroffenen Beschäftigten als auch dem Betrieb unmittelbar zugute: Fehlzeiten und Kosten sinken.

Anderenfalls, wenn Belastungen nicht offen thematisiert werden, kann eine Negativspirale durch den sogenannten „Präsentismus“ in Gang gesetzt werden.

Im Fokus: Präsentismus

Krank melden? – Lieber nicht!

Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) geht jeder zweite Erwerbstätige in Deutschland krank zur Arbeit. In diesen Fällen spricht man von Präsentismus, d. h. Beschäftigte sind zwar anwesend („präsent“), aber nicht voll bei der Sache.

Die Krankheitsbilder der Beschäftigten, die krank zur Arbeit kommen, sind vielschichtig. Es kann sich dabei um Asthma, Depression, Allergien, Migräne oder Rückenschmerzen und andere chronische Erkrankungen handeln. Präsentismus ist insbesondere zu verzeichnen bei Beschäftigten, die unter Leistungs-, Termin- und Zeitdruck leiden, bei denen die Vertretungssituation nicht klar geregelt oder deren Arbeitskontext durch eine hohe Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Auch die Angst davor, dass durch die Abwesenheit möglicherweise Benachteiligungen entstehen oder gar der Arbeitsplatzverlust droht, spielt hierbei eine Rolle. Ebenso können private Sorgen, arbeitsplatzbezogene psychische Belastungen und Unzufriedenheit, weil Mitarbeiter sich nicht wertgeschätzt fühlen, verärgert oder enttäuscht über Kollegen oder Vorgesetzte sind, zu Präsentismus führen. In jedem Fall ist durch die – zunächst unerkannte – reduzierte Leistungsfähigkeit oder Leistungsbereitschaft der betroffenen Beschäftigten die Arbeitsqualität gefährdet.

Definition Präsentismus

„Arbeiten trotz psychischer oder physischer Beeinträchtigung oder Krankheiten (…) mit dem Risiko einer sich (weiter) verschlechternden Gesundheit und einer verminderten Leistungsqualität und Produktivität.“ nach Baldura, 2013

Bedingte Aussagekraft der Kennziffer „Fehlzeiten“

Das Phänomen Präsentismus zeigt, dass der Krankenstand als Instrument allein zu kurz greift, um den Gesundheitszustand der Beschäftigten zu beschreiben. Die Kennziffer „Fehlzeiten“ berücksichtigt Präsentismus nicht. Sind Beschäftigte nicht arbeitsunfähig gemeldet, wird gemeinhin davon ausgegangen: Sie sind gesund und produktiv.

Doch der Präsentismus kommt die Unternehmen teuer zu stehen. Ergebnisse einer Metastudie zufolge sogar mehr

Es gilt, Beschäftigte für ihre eigene Gesundheit zu sensibilisieren und das Thema „Gesundheit" im Betrieb als Führungsaufgabe zu implementieren.

noch als die klassischen Fehlzeiten: Die Studie weist für die Unternehmen einen Produktivitätsverlust durch Fehlzeiten und Präsentismus von insgesamt 15 Prozent aus. Zwei Drittel davon entfallen auf Präsentismus (Fissler 2008)

Durch eingeschränkte Arbeits- und Leistungsfähigkeit entstehen den Betrieben durch Präsentismus – zunächst verdeckte – Kosten, die sich in Produktivitätsverlusten und einer erhöhten Fehlerquote niederschlagen. Im weiteren Verlauf können sich die Kosten drastisch erhöhen, wenn auf den Präsentismus eine längere Krankschreibung folgt. „Präsentismus ist der unsichtbare Teil des Eisbergs", so Claudia Oldenburg, Politikwissenschaftlerin an der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA), „der irgendwann in Form von Langzeitarbeitsunfähigkeiten zutage tritt".

Prävention von Präsentismus: Führungskräfte sind gefordert

Dem Präsentismus wirkungsvoll vorzubeugen, ist nicht einfach. Wichtig ist in jedem Fall, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre eigene Gesundheit zu sensibilisieren und in ihrer Eigenverantwortlichkeit zu stärken. Gleichzeitig gilt es, die Führungskräfte über das Phänomen Präsentismus und seine Wirkungsweisen hinreichend aufzuklären und für den Umgang mit entsprechenden Fällen zu qualifizieren.

Langfristig förderlich zum Erhalt der psychischen Gesundheit der Beschäftigten im Betrieb ist der Aufbau einer Unternehmenskultur, in der offen über Erschöpfung, Burnout, persönliches Engagement, Anforderungen, Grenzen und Regeln gesprochen werden kann.

Ist das Miteinander der Belegschaft hierarchieübergreifend durch diese Faktoren gekennzeichnet, verbunden mit einem mitarbeiterorientierten Führungsstil, können im Betrieb Fehlzeiten und Präsentismus deutlich reduziert werden. Denn Untersuchungen zufolge sind es dieselben Merkmale, die bei den Beschäftigten sowohl zu höherem Präsentismus als auch zu höherem Absentismus führen: Hohe Belastung und hohe Beanspruchung bei geringen Ressourcen.

Hier zu intervenieren und die Balance zu wahren, ist Aufgabe des Managements und der Führungskräfte.

Psychische Belastungen erkennen – Ressourcen aktivieren

Im Rahmen des CSR-Programms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand" entwickelt ARINET für kleine und mittelständische Unternehmen individuelle Strategien zur Förderung und zum Erhalt der psychischen Gesundheit der Beschäftigten. Im Zuge einer internen Erhebung,

Autorin und Dozentin Carola Kleinschmidt schult Beschäftigte im Rahmen des CSR-Projektes „Lebenslust am Arbeitsplatz" zum Umgang mit psychischen Belastungen.

unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, werden aktuelle Belastungen und Ressourcen ermittelt. Basierend auf den Ergebnissen wird für Beschäftigte und Führungskräfte ein Qualifizierungskonzept erstellt, um die Belegschaft für einen achtsamen Umgang mit sich selbst und anderen im Arbeitskontext zu sensibilisieren und zu schulen.

In einem hierarchieübergreifenden Prozess entwickeln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein CSR-Leitbild zur psychischen Gesundheit, in dem die zentralen Werte und Leitlinien festgeschrieben sind. In regelmäßigen Evaluationsschleifen wird überprüft, inwieweit das Leitbild tatsächlich gelebt wird, und gegebenenfalls werden Anpassungen oder Weiterentwicklungen vorgenommen.

Das Interview mit der Marketingleiterin eines am CSR-Projekt beteiligten Betriebs veranschaulicht exemplarisch die Bedeutung der psychischen Gesundheit für den Unternehmenserfolg in der Außen- und Innenwirkung und warum es sich lohnt, in „Lebenslust am Arbeitsplatz" zu investieren – für die Beschäftigten, das Unternehmen und die Gesellschaft.

Kontaktdaten

Projekt	Lebenslust am Arbeitsplatz
Organisation	ARINET GmbH, Hamburg
Ansprechpartnerin	Marita Krempl
Telefon	040 389045-62
E-Mail	marita.krempl@arinet-hamburg.de
Website	www.arinet-hamburg.de

Unternehmensbeispiel „Bengel & Engel“

CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Kontext „Psychische Gesundheit der Beschäftigten“

Kurzvorstellung Bengel & Engel

2003 eröffnete Rebecca Dahl in Hamburg-Eimsbüttel Bengel & Engel als private Kindertagesstätte mit Kinderhotel. Die Intention der Unternehmensgründung ging aus dem Bedarf an ganztägiger Kindertagesbetreuung mit der Möglichkeit von Übernachtungen hervor. Bengel & Engel ist dabei auf die besonderen Bedürfnisse der Kinder und Eltern, speziell derer, die im Berufsleben stehen, zugeschnitten. Im Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit steht das Konzept mit seinen festen Strukturen und seiner herausragenden Bedeutung von Bildungsangeboten für Kinder jeden Alters. Motivierte und gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Bengel & Engel die Voraussetzung für erfolgreiche Bildungsarbeit und Kindertagesbetreuung. Daher wird großer Wert gelegt auf eine individuelle Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Beschäftigung und Weiterentwicklung.

Interviewpartnerin: Stefanie Kirschbaum, Marketingleitung

Was bewegt Bengel & Engel grundsätzlich dazu, sich gesellschaftlich zu engagieren?

Mit unserer Arbeit als Pädagoginnen und Pädagogen leisten wir einen täglichen Beitrag dazu, Kindern durch Bildung und Bindung, Fähigkeiten sowie Strategien sozialen Verhaltens für ihr Leben mit auf den Weg zu geben. Aus dieser Grundeinstellung heraus ist es für Bengel & Engel eben auch selbstverständlich, Bildung als lebenslangen Prozess zu sehen, Verantwortung für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen und uns für die Interessen einer familienfreundlichen Gesellschaft einzusetzen.

Wir beziehen klar Stellung zu politischen Entscheidungen und befürworten ein demokratisches Familienbild. Väter und Mütter sollten sich in gleichberechtigter Weise um die Belange der Familie und der Kinder kümmern. Langfristig möchten wir so einen Wertewandel mitgestalten, durch den Mütter die gleichen beruflichen Möglichkeiten haben wie Väter.

Über den Arbeitsalltag in der Kita hinaus hat die pädagogische Geschäftsführerin Rebecca Dahl 2006 die Bengel & Engel – Gemeinnützige Stiftung gegründet, die sich in Hamburg-Eimsbüttel für öffentliche Projekte engagiert.

Freude und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz kommt insbesondere den Kindern zugute.

Worin liegt die Auswahl des Handlungsfeldes „Psychische Gesundheit" als einer Ihrer CSR-Schwerpunkte begründet?

Der Arbeitstag in einer Kindertagesstätte bringt sehr viele verschiedene Anforderungen mit sich, für die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter gut gerüstet sein muss. Körperliche und psychische Gesundheit sind die Voraussetzungen für gute pädagogische Arbeit mit Kindern. Bei der Teilnahme am CSR-Projekt „Lebenslust am Arbeitsplatz" geht es uns darum, die Freude an der Arbeit mit Kindern in den Vordergrund zu stellen und mögliche Stressfaktoren zu erkennen, zu benennen und Lösungen selbstständig herauszufinden.

Was hat Sie dazu motiviert?

Qualitativ gute Kindertagesbetreuung funktioniert nur mit körperlich und psychisch gesunden Pädagoginnen und Pädagogen. Als Arbeitgeber in einer Branche, in der es weniger potenzielle Arbeitnehmer als offene Stellen gibt, bieten wir mit unserem CSR-Programm „Lebenslust am Arbeitsplatz – Ein Antidepressivum" allen Angestellten an, Strategien für mehr Freude und Gelassenheit bei der Arbeit zu erlernen. Dies ist in der Branche absolut nicht selbstverständlich.

Die Möglichkeit „gehört zu werden" und die Gestaltungsfreiheiten in dem oft stark strukturierten Kita-Alltag zu haben, sind ein Alleinstellungskriterium als Arbeitgeber. Wir möchten, dass es unseren Angestellten bei Bengel & Engel gut geht und Stresspotenziale aufgedeckt werden, um sie zu verhindern bzw. gelassener mit ihnen umzugehen. Nur zufriedene Pädagoginnen und Pädagogen können diese Lebenseinstellung den Kindern weitervermitteln und kommen jeden Tag mit Freude an ihren Arbeitsplatz.

Wie kommt dies an bei Ihren Beschäftigten?

Die Resonanz auf unser CSR-Projekt ist bisher sehr positiv. Das Betriebsbarometer, das ARINET mit allen Beschäftigten in Kleingruppen durchgeführt hat, zeigte auf, in welchen Bereichen des Arbeitsalltags es vermehrt Stresspotenziale gibt. Allein schon die Definition der möglichen Stressauslöser hat bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine große Zufriedenheit dahingehend ausgelöst, dass ein „Gehört-werden" kommuniziert wurde. Gemeinsam wurden Strategien entwickelt, wie mit Herausforderungen im Arbeitsalltag umgegangen werden kann. Dieses hohe Maß an Mitbestimmungsrecht und Gestaltungsfreiheit kam überaus gut an. Insbesondere hat das Projekt eine Offenheit in Mitarbeiterkreisen hervorgebracht, überhaupt über Stressfaktoren zu sprechen, und animiert, aktiv Veränderungsprozesse anzustoßen und Arbeitsabläufe mitzugestalten.

Wird Ihr Engagement auch extern wahrgenommen?

Über unser CSR-Programm sind unsere Kunden, in unserem Fall die Eltern, informiert und schätzen unser Engagement in betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen. Sie spüren die Zufriedenheit und Motivation der Pädagoginnen und Pädagogen und wir erhalten immer wieder positives Feedback. Das bestärkt uns unsere Personalarbeit, unsere offene Kommunikation und die betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen weiterzuführen und dem Bedarf entsprechend auszubauen.

Was versprechen Sie sich davon, in psychische Gesundheit zu investieren?

Wir versprechen uns aus der Teilnahme an dem CSR-Programm eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Wir möchten in die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Beschäftigten investieren, denn uns ist bewusst, dass gesundheitliche Einschränkungen und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz oftmals auf psychischen Stress im beruflichen und auch im privaten Umfeld basieren. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es uns selbstverständlich wert, die zeitlichen Ressourcen für Schulungen und Beratungseinheiten zu investieren. Für das Unternehmen bedeutet dies auf lange Sicht eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung, die wiederum den Kindern zugutekommt.

Welche Vision haben Sie dazu? Wo möchten Sie mit Bengel & Engel in dieser Hinsicht langfristig gern stehen?

In unserer Unternehmenskultur soll auf Dauer über das geförderte CSR-Programm hinaus verantwortliches Handeln zur psychischen Gesundheit fest verankert sein. Unser Ziel ist es, Vorsorge zu leisten und psychische Belastungen aufzudecken und zu beheben, bevor sie überhaupt entstehen. Durch unsere enge Betreuung in Form von Personalgesprächen, regelmäßigem Feedback in den Kleinteams und maßgeschneiderten Entwicklungsmöglichkeiten sind wir jetzt schon auf einem guten Weg. Die Unterstützung durch Profis aus dem Gesundheitsbereich und der Beratung möchten wir weiterhin den Beschäftigten anbieten. Mit der Verantwortung für die Gesundheit unserer Beschäftigten möchten wir auch Vorbild für andere Unternehmen in der Bildungsbranche wirken.

„Ich kommuniziere nicht – ich mache meine Arbeit!“

Betriebliche Kommunikationskultur als CSR-Motor im Handwerk

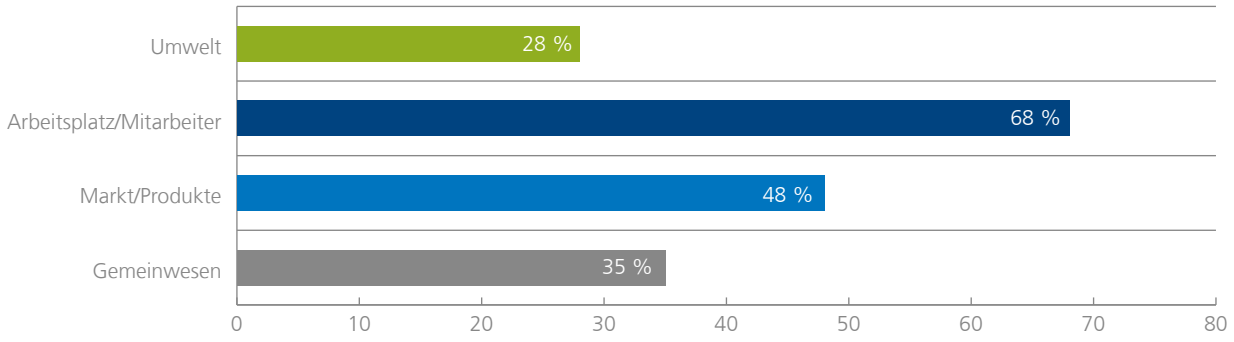
Elke Keller

Für viele kleine Betriebe, gerade im Handwerk, ist verantwortungsvolles Unternehmertum ein selbstverständlicher und häufig unbewusst gelebter Teil ihrer Unternehmenskultur. Dass die gelebte Verantwortung als selbstverständlich empfunden wird, ist ein typisches Merkmal des Handwerks und korrespondiert mit anderen Strukturmerkmalen, die das „Prinzip Handwerk“ kennzeichnen: durchschnittlich acht bis zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, inhabergeführte Familienbetriebe, personalintensiv, regional tätig und dort auch verankert, individuelle Leistungen, persönliche Nähe zu Kunden – um nur einige zu nennen. Diese Merkmale kennzeichnen die meisten der mehr als eine Million Handwerksbetriebe (Quelle: ZDH, Betriebsstand zum 31.12.2012), in denen bundesweit fast fünf Millionen Menschen beschäftigt sind.

Neben diesen strukturellen Merkmalen konzentriert sich das Kerngeschäft eines typischen Handwerksbetriebs auf ein bestimmtes Gewerk aus einem der ca. 130 Ausbildungsberufe. Die fachliche Kompetenz im jeweiligen Handwerksberuf ist nicht nur formalrechtlich von zentraler Bedeutung (z. B. „Gesetz zur Ordnung des Handwerks“, HwO), sondern sie prägt auch in besonderem Maße das Selbstverständnis der Handwerkerinnen und Handwerker: Das fachliche Können ist entscheidend.

Ohne Frage ist fachliches Können das Kernstück handwerklicher Qualität und wesentlicher Faktor für den Betriebserfolg. Aber die Fachkompetenz allein reicht nicht mehr aus, um die Kundenerwartungen zu erfüllen und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Das ist nichts Neues

Abbildung 2: Interessen an CSR-Aktionsfeldern (n = 181 Befragte)



Befragung Projektteilnehmer/innen allerhand!werk 2012/2013

Schulungen im ELBCAMPUS, aufgenommen 2011

und die eher kleinen Betriebsgrößen im Handwerk scheinen auf den ersten Blick ja den Vorteil zu haben, dass die betriebsinterne Kommunikation übergreifender Fragen durch die räumliche und persönliche Nähe zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut zu organisieren ist, dass man sich kennt und die gleiche Sprache spricht, dass die Zusammenarbeit funktioniert und dass alle wissen, „wie's im Betrieb so läuft". Im Alltag zeigt sich jedoch ein anderes Bild.

CSR-Aktionsfeld Arbeitsplatz/Mitarbeiter

Die Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an unseren bisher acht öffentlichen CSR-Veranstaltungen zum Hauptinteresse an den vier CSR-Aktionsfeldern zeigt klare Prioritäten (Abbildung 2). Fast 70 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (fast ausschließlich Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte aus dem Handwerk) bewerten das CSR-Aktionsfeld „Arbeitsplatz/Mitarbeiter" als besonders interessant. Diese Bewertung deckt sich mit dem Bedarf der Betriebe, die wir aktuell im Projekt allerhand!werk begleiten: Von den 30 Handwerksbetrieben aus unterschiedlichen Gewerken mit Betriebsgrößen zwischen vier und 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nennen 19 Betriebe das Aktionsfeld Arbeitsplatz/Mitarbeiter als wichtigsten Ansatzpunkt für die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen CSR-Strategie.

Dabei geht es zum einen um die persönliche Verantwortung, die die Inhaberinnen und Inhaber für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden und die sie in einer Reihe von Einzelmaßnahmen auch schon praktisch umsetzen (z. B. Familienfreundlichkeit, faire Entlohnung, Arbeitsplatzergonomie, Weiterbildungsangebote u. Ä.). Die Einzelmaßnahmen sollen mit unserer Unterstützung zu einer strategischen, unternehmerischen Verantwortung entwickelt werden, die auch als Teil einer Unternehmensphilosophie oder eines Leitbildes formuliert werden kann.

Zum anderen geht es um die betriebsinterne Kommunikation eines solchen Leitbildes, und hier sehen die Inhaberinnen und Inhaber eine besondere Herausforderung. In der traditionell starken Konzentration auf das fachliche Können und in der auftragsorientierten Arbeitsorganisation entwickeln sich in Handwerksbetrieben überwiegend funktionale Kommunikationsstrukturen. Zeitliche und personelle Ressourcen sind knapp, die Kommunikation läuft informell und orientiert sich am praktischen Alltagsgeschäft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen oft nicht viele Worte und die meisten empfinden den funktionalen Informationsfluss als ausreichend („Handwerker sind keine Mundwerker").

Viele unserer Projektbetriebe formulieren aber ganz deutlich, dass der überwiegend fachlich geprägte Informationsaustausch für den Betriebserfolg nicht ausreicht: Die Zusammenarbeit funktioniert nicht optimal, wichtige Infor-

Forum „Kommunikation“ am 21.03.2013 im ELBCAMPUS

mationen werden nicht ausgetauscht oder laufen als an der Geschäftsleitung vorbei, die Fehlerzahl erhöht sich, die Kundenzufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinkt. Von unserer Begleitung erwarten sie daher auch eine Unterstützung bei der Verbesserung der internen Kommunikation.

Arbeitshypothese und Umsetzung im Projekt allerhand!werk

„Konkreter Anlass – konkreter Nutzen – systemische Wirkungen“. So ließe sich nach unseren bisherigen Erfahrungen in kurzen Worten zusammenfassen, welche Kriterien erfüllt sein müssen, um CSR-Strategien in Handwerksbetrieben zu entwickeln und nachhaltig zu implementieren. Am Beispiel der internen Kommunikation könnte das heißen:

Konkrete Anlässe für den Verbesserungsbedarf der internen Kommunikation sind häufig Mängel und Störungen im Alltagsgeschäft. Konkreter Nutzen wird z. B. darin erwartet, dass die Betriebsabläufe durch alltagstaugliche Instrumente und Methoden transparenter werden und sich die Zusammenarbeit funktional verbessert. Systemische Wirkungen ergeben sich durch eine bewusste Führungs- und Kommunikationskultur, die im Leitbild formuliert werden kann. Die Einbindung und Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden befördert, was zu einer nachhaltigen Qualität der Betriebsergebnisse und der Mitarbeiterzufriedenheit führt.

Parallel zur betriebsspezifischen Begleitung haben wir das Thema „Kommunikation“ bisher in vier Veranstaltungen in unterschiedlichen Formaten bearbeitet: Vom großen Forum bis zum Kleingruppen-Coaching konnten Inhaberinnen und Inhaber, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Handwerksbetrieben über ihre Werte diskutieren und Erfahrungen austauschen, wie sie ihre betriebliche Kommunikation weiterentwickeln und verbessern können. Es sind noch viele Fragen offen – aber das Handwerk ist auf dem Weg.

Kontaktdaten

Projekt	allerhand!werk – Gesellschaftliche Verantwortung im Handwerk
Organisation	Handwerkskammer Hamburg
Ansprechpartnerin	Elke Keller
Telefon	040 35905-454
E-Mail	ekeller@hwk-hamburg.de
Website	www.hwk-hamburg.de www.allerhandwerk-hamburg.de

„Können Sie mir da helfen?“

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen „Trusted Care“-Angebot

Stefan Stanjek und Andrea Fischer

+++ TRUSTED CARE +++

„Die Mitarbeiterberatung von „Trusted Care“ fügt sich sehr gut ein in das, was ich Ihnen als Mitarbeiter insgesamt zur Verfügung stelle: Ich nenne nur die betrieblich finanzierten Vorsorgeuntersuchungen, die Yoga-Kurse und die Versorgung mit kostenlosen Bio-Obst. Ich wünsche mir, dass Sie das Angebot von „Trusted Care“ intensiv, ja ungeniert nutzen.“ Dreißig Beschäftigte der Firma H. lauschen aufmerksam ihrem Chef Peter H. Später, nachdem er schon gegangen ist, hören wir (vom „Trusted Care“-Team) von ihnen: „Wir wissen jetzt noch nicht, wie sehr wir auf das Angebot zurückgreifen werden. Aber wir finden es toll, dass er so für uns sorgt. Es ist ein super Angebot.“

Wenige Tage später klingelt schon das Telefon: „Guten Tag, ich bin Mitarbeiterin der Firma H., ich habe eine Bitte.“ Die Anruferin fragt nach einem Kommunikationsseminar speziell mit Ausrichtung auf „schwierige“ Kunden. „Sie suchen nach vermeintlichen Fehlern, versuchen ständig, uns runter zu handeln. Auch noch nach Vertragsabschluss. Ich bin genervt.“ Wir gehen für sie auf Suche. In kurzer Zeit hat sie fünf Seminar-Vorschläge auf ihrem Tisch, außerdem wird eine Spezialistin vom „Weiterbildungsbonus“ eingeschaltet. Das kann – wenn die Voraussetzungen stimmen – die Kosten im Einzelfall bis zu 50 Prozent reduzieren. Für einen kleinen mittelständischen Betrieb erleichtert dies die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheblich.

Die streng vertrauliche Mitarbeiterberatung ist das Herzstück von „Trusted Care“. Die Beschäftigten können bis in die Abendstunden mit ihren Wünschen und ihrem Beratungsbedarf bei der Hotline anrufen. Einige bevorzugen jedoch die E-Mail, aber auch ein persönliches „Face to face“-Gespräch ist möglich. Das Themenspektrum reicht von der persönlichen Entwicklung im Unternehmen (Weiterbildungsbedarf, Selbstentwicklung, Konflikte, Coaching) über die Unterstützung im familiären Umfeld (z. B. Unterbringung der Kinder, Erziehungsprobleme, Pflegeinformationen) bis hin zur Beratung bei gesundheitlichen Belastungen, Krisen oder neuen beruflichen und persönlichen Herausforderungen.

Die Themenfelder Stress und Burnout gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Belastungen in der Arbeitswelt nehmen deutlich zu, gerade die Fülle an Informationen, Ansprachen und Kommunikationsbedürfnissen überflutet und erschöpft viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die propagierte Kundenorientierung erfordert von den Unternehmen, immer weniger „von der Stange“ zu liefern, und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie ganz selbstverständlich auf Sonderwünsche eingehen. Die neuen Medien sind dabei ein wertvolles Werkzeug – mit ihren kritischen „Nebenwirkungen“. Die Konzentration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt sich auf viele Einzelprozesse, sie müssen alles im Auge behalten, das Gehirn läuft acht bis zehn Stunden „auf Hochtouren“. Sie

arbeiten verstärkt im „Grenzbereich“, können nicht mehr abschalten, psychisch runterfahren, bleiben auch zu Hause und nachts angespannt. Ein Drittel der bundesdeutschen Beschäftigten klagt über Schlafstörungen. Jeder Zweite fühlt sich gestresst.

Die „Trusted Care“-Beraterinnen und -Berater können hier durchaus individuelle Entlastungsstrategien empfehlen. Und sie werden als Lotsen tätig, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr brauchen als eine Beratung, zum Beispiel, wenn eine weiterführende Maßnahme oder Behandlung nötig ist. Dann werden die Ratsuchenden bei der Wahl eines passenden Angebotes unterstützt.

Auf der betrieblichen Ebene ist jedoch die Geschäftsführung gefragt. In der Regel werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Beratung befragt: Wo drückt der Schuh zurzeit am stärksten? Was sollte geändert oder erhalten werden? Manchmal möchten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in die Diskussion und Entscheidungsfindung einbringen. Dann wird nach Wegen gesucht, wie die betriebliche Kommunikation verbessert werden könnte. So können Beschäftigte an „Trusted-Care“-Workshops teilnehmen mit Themen wie „Umgang mit Stress“ oder “… bevor Konflikte eskalieren“. Auch dies gehört zum Angebot.

Alle Teammitglieder von „Trusted Care“ haben eine Ausbildung im Arbeitsbewältigungs-Coaching, sie sind u. a. Spezialisten in Konfliktmanagement, Personalführung und Erziehungsberatung und haben psychologische Zusatzqualifikationen. Je nach Situation setzen sie Methoden der lösungsorientierten Kurzzeitberatung, Gesprächstechniken der humanistischen Psychologie, des Sozial-Coachings und der systemischen Therapie ein. Die Vorteile der Mitarbeiterberatung liegen für Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Hand: Es gibt eine Auffanglinie für offene Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Beschäftigten. Sie finden Gehör und Unterstützung. Das Unternehmen wiederum gewinnt an sozialer Kompetenz und zeigt Verantwortung, auch wenn die Beratung an Spezialisten „ausgelagert“ wird. Die damit verbundene Anonymität kann ein Vorteil sein, zum Beispiel wenn man nicht alles im Betrieb dem Vorgesetzten oder der Personalabteilung preisgeben möchte. Gleichwohl zeigt die Erfahrung, dass die Beschäftigten durchaus sich weiterhin an ihre Vorgesetzten wenden, wenn eine gute und vertrauensvolle Beziehung besteht. „Ich möchte den Kontakt zu meinen Mitarbeiterinnen halten, die kommen mit vielen Dingen zu mir. Das soll ruhig so bleiben. ‚Trusted Care’ im Rücken ist da gleichwohl hilfreich“, so die Leiterin einer mittelständischen Filialkette.

EAP: Wie alles anfing ...

Die Mitarbeiterberatung (EAP – Employee Assistance Program) entsprang der betrieblichen Sozialarbeit. Um 1900 gab es die ersten „Fabrikpflegerinnen“ in Deutschland. Sie waren im Ursprungsberuf Krankenschwestern, später Absolventinnen von Fachschulen für Sozialarbeit. Während der Zeit des Ersten Weltkriegs stieg die Zahl der Fabrikpflegerinnen auf rund 800 in über eintausend Betrieben. Grund war der hohe Anteil von Frauen in der Rüstungsproduktion. Es galt, die Unterbringung der Kinder während der Abwesenheit der Mutter zu organisieren und bei Problemen im Familienbereich und bei Notlagen zu beraten. Hinzu kamen die Beaufsichtigung der betriebsinternen Räumlichkeiten und die Förderung der Geselligkeit. Mitgewirkt wurde bei Einstellungen und Entlassungen. Frauen zurück an den Herd: 1925 war die Zahl der Fabrikpflegerinnen auf über 100 gesunken, beschäftigt vor allem in der Metall- und Textilbranche. Nun waren sie „Werksfürsorgerinnen“ geworden, die sich vor allem um den privaten Bereich der Arbeiterinnen kümmerten: „Sie sollen auf die Männer ausgleichend wirken, sie von Alkohol und Fehlschichten abhalten, ihren Sparsinn wecken (…)“, heißt es in zeitgenössischen Quellen. Im Nationalsozialismus wurde vor allem darauf Wert gelegt, „dass die in Frage kommenden Volksgenossen bzw. Familien auch der besonderen Fürsorge des Staates würdig sein müssen.“ NS-Linientreue also, bedeutete Kontrolle! Beaufsichtigung! 1942 waren bereits 41 Prozent der Frauen in der Kriegsproduktion beschäftigt, die Zahl der Werksfürsorgerinnen stieg dementsprechend rasant an.

Nach diesen Erfahrungen war die „Betriebsfürsorge“ unmittelbar nach 1945 zunächst kaum noch ein Thema. Erst in den fünfziger Jahren wurden Methoden der Sozialarbeit und später der Gemeinwesenarbeit aus den USA übernommen. Die Betriebsfürsorge bewegte sich jetzt auf eine professionelle Unterstützungsfunktion zu. 1977 gab es in Deutschland 500 Betriebsozialarbeitende, tätig in der „betrieblichen Sozialberatung“: Sucht, Konflikte, Führungsverhalten; es ging um professionelle Einzelfallhilfe.

1988 empfahl der US-amerikanische Senat das EAP, um drogenfreie Arbeitsplätze zu erreichen. Um Regierungsaufträge zu bekommen, mussten Unternehmen nun ein EAP vorweisen. Im Jahr 2000 stieg die Zahl der US-Unternehmen, die ein EAP nutzten, auf 13.000 an. Nun sprang der Funke auf Deutschland über. Die ersten bundesdeutschen EAP wurden gegründet und werden bis heute vor allem von Großbetrieben in Anspruch genommen. „Trusted Care“ versucht nun, die Klein- und Mittelbetriebe zu erreichen.

Die EAP-Experten und -Expertinnen, die im Hintergrund für Sie aktiv sind.

Studienzusammenfassung der Federal Occupational Health

Im Zeitraum zwischen Juli 1999 und Juni 2002 wurden durch den amerikanischen EAP-Anbieter Federal Occupational Health (FOH) insgesamt 685 Einzelfälle hinsichtlich Produktivität, Fehlzeiten und Gesundheitsempfinden der Klienten untersucht. Die Arbeitnehmer kamen hauptsächlich aus Behörden oder dem Militär (85 %), alle weiteren Klienten waren Angehörige der Arbeitnehmer.

Thema	Art des Defizits	Belastung vor EAP Nutzung	Belastung nach EAP Nutzung	Prozentuale Verbesserung
Auswirkung psychischer Belastungen auf die Produktivität	Extreme oder erhebliche Beeinträchtigung der Produktivität durch psychische Belastungen	30 %	8 %	73 %
Beeinflussung des Gesundheitsstatus auf die Produktivität	Arbeitsunfähigkeit oder große Schwierigkeiten, der Arbeit aufgrund physischer Leiden nachzukommen	15 %	5 %	66 %
Arbeit und soziale Interaktion	Extreme oder erhebliche Beeinträchtigung in der sozialen Interaktion	31 %	8 %	74 %
Allgmeiner Gesundheitsstatus	Den Gesundheitszustand als ausreichend oder dürftig beschreibend	16 %	11 %	31 %
Fehlzeiten und Verspätungen	Unvorhergesehene Fehltage oder Verspätungen innerhalb von 30 Tagen	2,37 %	0,91 %	62 %

Quelle: The Journal of Employee Assistance Research Report, 2nd Quarter 2004, S. 21 Tabelle 2

„Können Sie mir da helfen?“

Bei der Mitarbeiterberatung teilen durchschnittlich drei bis fünf Prozent der Beschäftigten ihre Anliegen mit. Dieses Prozedere muss sich erst einspielen und Vertrauen muss aufgebaut werden. Gerade in Klein- und Mittelbetrieben ist das Instrument der Mitarbeiterberatung noch weitgehend unbekannt, in Großbetrieben dagegen zunehmend gang und gäbe. Continental, Procter und Gamble oder Henkel haben es längst eingeführt. In den USA ist es als Employee Assistance Program (EAP) inzwischen Normalität, für Staatsaufträge sogar vorgeschrieben. Doch auch innovative Hamburger mittelständische Unternehmen greifen verstärkt auf das attraktive Angebot einer Mitarbeiterberatung zurück. Die öffentliche Förderung (bis Ende 2014) durch den Europäischen Sozialfonds und die Bundesregierung im Rahmen des CSR-Bundesinitiative hält die Kosten in Grenzen. „Trusted Care“ ist ein Kooperationsprojekt der FITS job konzepte GmbH und der Zwei P PLAN:PERSONAL GmbH, beide mit Sitz in Hamburg.

Kontaktdaten

Projekt	Trusted Care – Mitarbeiterberatung und -unterstützung
Website	www.trusted-care.net
Organisation	FITS job konzepte gmbh
Ansprechpartnerin	Stephanie Chariner Eiffestrasse 48 20537 Hamburg
Telefon	040 37890-30
E-Mail	stephanie.chariner@fits-job-konzepte.de
Website	www.fits-job-konzepte.de
Organisation	Zwei P PLAN:PERSONAL GmbH
Ansprechpartnerin	Nils S.Grudzinski Wendenstraße 493 20537 Hamburg
Telefon	040 219016-11
E-Mail	nils.grudzinski@zwei-p.org
Website	www.zwei-p.org

Das Ehrenamt als Fundament der Selbstverwaltung in der Handwerkskammer

Gerd Muschner

Seit nunmehr 60 Jahren vertreten Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmer und Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber aus dem Handwerk gemeinsam mit hohem ehrenamtlichem Engagement die Interessen ihres Wirtschaftsbereiches. Die rechtliche Basis ihres Handelns liegt im Gesetz zur Ordnung des Handwerks (HWO), das am 24. September 1953 in Kraft trat.

In der Vollversammlung – dem Parlament jeder Handwerkskammer –, in allen Ausschüssen der Kammern sowie in Prüfungsausschüssen und in Gesellenausschüssen der Innungen sitzen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter. Diese gewählten Repräsentanten sind Beschäftigte aus allen 151 Gewerken und Branchen des Handwerks von A bis Z: von der Augenoptikerin, dem Kfz-Meister über die Tischler-Gesellin zum Gebäudereiniger bis hin zum Zahntechniker. Gemeinsam sorgen sie dafür, dass die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Handwerk Gehör finden. So nehmen sie gesellschaftliche Verantwortung wahr und gestalten die Zukunft ihrer Berufe und Branchen positiv mit. Dies ist der Anspruch seit 60 Jahren. Die Wirklichkeit in der einen oder anderen der insgesamt 53 Handwerkskammern in Deutschland sieht unter Umständen etwas anders aus.

Beginnen wir mit der Sitzverteilung in den oben genannten Gremien: Mit Ausnahme des Berufsbildungsausschusses (BBA) sitzen einem Drittel Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmervertreter zwei Drittel Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber beziehungsweise deren Vertretungen gegenüber. Bisweilen wird diese Form der Mitbestimmung als Drittelparität bezeichnet – eine verwirrende Wortschöpfung, denn „Parität" heißt im eigentlichen Sinne 1 : 1, 2 : 2 oder 3 : 3, nicht aber 1 : 2, 2 : 4 oder 3 : 9. De facto ist es also eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter. Eine echte paritätische Mitbestimmung sieht anders aus.

Ein weiterer „Nachteil" für die Arbeitnehmerseite bildet der Umstand, dass deren Vertreterinnen und Vertreter häufig Probleme mit der Freistellung für ihre Ehrenämter haben. Die Betriebsinhaberinnen und -inhaber können dagegen jederzeit ihren Arbeitsplatz verlassen und sich ehrenamtlich engagieren. Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel, denn die eine oder der andere Arbeitnehmer-Vizepräsidentin oder -Vizepräsident ist ein freigestelltes Betriebsratsmitglied in einem größeren Handwerksunternehmen und kann demnach auch Termine tagsüber – während der Arbeitszeit – wahrnehmen.

Darüber hinaus ist in manchen Handwerkskammern die Handhabung der Rückerstattung von verauslagten Fahrtkosten problematisch, wenn zum Beispiel ein Arbeitnehmer-Vizepräsident einen weiter entfernten Außentermin wahrnehmen will oder muss. Hier macht die eine oder andere Administration der Handwerkskammer in einer speziellen Weise „Politik". So kommt es vor, dass sie mitteilt,

DGB BILDUNGSWERK BUND

die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident könne gerne an der Veranstaltung teilnehmen, die anfallenden Reisekosten jedoch würden von der Kammer nicht erstattet.

Auch wenn die Rahmenbedingungen für Arbeitnehmervertretungen schwierig sind: Die Selbstverwaltung ist der Ort, an dem Betriebsinhaberinnen und -inhaber regelmäßig mit der Arbeitnehmerseite sprechen, um die politischen Ziele der Handwerkskammer zu planen, die Rahmenbedingungen der Handwerkerinnen und Handwerker zu verbessern und die Zukunft der Handwerksberufe zu sichern. Mehr als 2.000 Handwerkskolleginnen und -kollegen engagieren sich für die Belange von insgesamt ca. 5 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit dem Ziel, die Zukunft ihrer Berufe und Branchen positiv zu gestalten und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Dieses Ehrenamt lebt vor allem von der Kommunikation untereinander. Zur Stärkung und Unterstützung dieses freiwilligen Engagements haben der der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), Abteilung Handwerkspolitik, der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN und das DGB-Bildungswerk BUND das Projekt „Vertreten – Verbinden – Verantworten. Netzwerk zum sozialen Engagement im Handwerk“ gestartet. Die Projektteams in den 20 beteiligten Handwerkskammern erarbeiten Wege, wie sich interessierte Beschäftigte untereinander vernetzen und aktiv in die Selbstverwaltung einbringen können.

Das Projektteam bietet Interessierten unter anderem folgende Themen an: Strukturen der Selbstverwaltung, Rhetorik und Kommunikation, Gesundes Arbeiten im Handwerk, Leitbildentwicklung für die künftige Arbeit in der Selbstverwaltung der Handwerkskammer. 25 Veranstaltungen zu diesen Themen fanden bereits statt.

Das Teilprojekt „Ressourceneffizienz“ bietet zudem Unternehmen im Handwerk die Möglichkeit, ihre Energiekosten zu analysieren und Einsparpotenziale systematisch zu erschließen. Damit verbunden sind Qualifizierungen für die Beschäftigten, die die Erschließung der Senkung von Energiekosten im Unternehmen und privatem Haushalt erleichtern.

2014 finden in 30 Handwerkskammern Wahlen statt. Es wäre wünschenswert, wenn sich schon jetzt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer finden, die sich in der Handwerkskammer engagieren und zur Wahl stellen wollen.

Kontaktdaten

Projekt	Vertreten – Verbinden – Verantworten. Netzwerk zum sozialen Engagement im Handwerk des DGB-Bundesvorstandes Abteilung Handwerkspolitik, ARBEIT UND LEBEN sowie des DGB-Bildungswerks BUND
Organisation	DGB Bundesvorstand Abteilung Handwerk
Ansprechpartner	Helmut Dittke
Telefon	030 24060-309
E-Mail	helmut.dittke@dgb.de
Website	www.verantwortung-im-handwerk.de

Impressum

© 2013 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich
Birgit Riess

Redaktion
Julia Scheerer

Autoren
Julia Scheerer, Annette Schindler, Marita Krempl, Elke Keller, Stefan Stanjek und Andrea Fischer, Gerd Muschner

Lektorat
Rudolf Jan Gajdacz, München

Gestaltung
Nicole Meyerholz, Bielefeld

Fotos
S. 5 Bundesministerium für Arbeit und Soziales; S. 6 Thomas Becker; S. 8 Bundesministerium für Arbeit und Soziales; S. 10 + 11 + 12 Stiftung Gute-Tat.de; S. 15 + 16 ARINET GmbH, Hamburg; S. 17 + 18 + 19 Bengel & Engel; S. 21 + 22 ELBCAMPUS 2011, Handwerkskammer Hamburg, Projekt allerhand!werk; S. 26 + 27 FITS job konzepte gmbh

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Julia Scheerer
Telefon +49 5241 81-81509
Fax +49 5241 81-681509
julia.scheerer@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

UnternehmensWerte
Corporate Social Responsibility in Deutschland

CSR Made in Germany

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION