elbest
Erfolg durch Verantwortung

Projekt „E L B E“

Erfahren - Lernen - Begleiten - Entwickeln

ESF-Bundesprogramm

„Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“

Das Projekt „ELBE - Erfahrung - Lernen - Begleiten - Entwickeln wurde im Rahmen des Programms „CSR- Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

FKZ: EO15-SN-002

UnternehmensWerte
Corporate Social Responsibility in Deutschland

CSR Made in Germany

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Abschlusspublikation

Vorwort

Die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung durch die Unternehmen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus ist ein wichtiges politisches Anliegen auch in der Stadt Dresden. Gerade die verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung erhöht heutzutage die Marktchancen.

Dresden ist heute eine erfolgreiche Stadt und gleichzeitig einer der dynamischsten Industriestandorte nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa.

Im wirtschaftlichen Gefüge der Stadt kommt dabei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine besondere Bedeutung zu, denn die Dresdner Wirtschaft ist mittelständisch geprägt. Legt man die Daten des vergangenen Jahres (2013) zugrunde, so ist erkennbar, dass von den fast 25.000 Dresdner Unternehmen die Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten einen Anteil von 88 % haben. Insgesamt sind 66 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen tätig. Der Mittelstand ist und wird das Rückgrat der Dresdner Wirtschaft bleiben.

Das Projekt: „E L B E“ - Erfahrung - Lernen - Begleiten - Entwickeln im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ (CSR) greift die Zielstellung dieses Programms unmittelbar auf. Aufgrund teils knapper personeller und finanzieller Ressourcen können sich allerdings viele unserer regionalen kleinen und mittleren Unternehmen noch nicht systematisch mit dieser Thematik auseinander setzen.

Deshalb leistete das mit vielen gelungenen Aktivitäten und Formen der Weiterbildung, Qualifizierung, Beratung etc. in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz, Umwelt und Markt durchgeführte Projekt einen sehr anerkennenswerten Beitrag zur besseren Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung in den KMUs der Regionen Dresden, Osterzgebirge und Sächsische Schweiz. Dabei war es wichtig, die reale Situation in den beteiligten Unternehmen zu erfassen und auf dieser Basis konkrete Lösungsansätze anzubieten.

Die vorliegende exemplarische Zusammenfassung der Projektaktivitäten, die entwickelten Handlungskonzepte und deren erzielten Ergebnisse bieten regionalen Partnern und Einrichtungen die Möglichkeit, diese aufzugreifen und selber zu nutzen.

Mein Dank gilt den beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen, den handelnden Projektakteuren sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales für die finanzielle Unterstützung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundes.

Dirk Hilbert
Erster Bürgermeister und
Beigeordneter für Wirtschaft Dresden

Inhalt

Vorwort 3

1. Ausgangslage und Ziele 7

2. Vorgehensweise der Projektumsetzung 9

2.1 Darstellung der Projektpartner 9

2.1.1 Verband Sächsischer Bildungsinstitute e. V. 9

2.1.2 UV Sachsen Projektentwicklungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH 10

2.1.3 RKW Sachsen e. V. 10

2.2 Darstellung der strategischen Partner im Projekt 11

2.2.1 Bundesverband Mittelständiger Wirtschaft e. V. 11

2.2.2 Unternehmerverband Sachsen e. V. 11

2.3 Methodisches Vorgehen zur Umsetzung des Handlungskonzeptes 12

3. Potentialbefragung und Ergebnisbewertung 14

3.1 Intention und Handlungsansatz zur Gliederung des Fragebogens 14

3.2 Strukturbetrachtung der Unternehmen 14

3.3 Handlungsfeld Arbeitsplatz 15

3.4 Handlungsfeld Markt 17

3.5 Handlungsfeld Umwelt 18

3.6 Betrachtung der drei Handlungsfelder im Vergleich 19

4. Entwicklung von Schulungen 20

4.1 Intention und Handlungsansatz zur Gliederung des Fragebogens 20

4.2 Strukturbetrachtung der Unternehmen 21

5. Evaluation der Qualität der CSR-Maßnahmen des Elbe-Projektes 23

Anlagenverzeichnis 32

Anlage 1: Fragebogen 32

Anlage 2: Auswertung des Fragebogens 46

Anlage 3: Schulungsmaßnahmen 76

Anlage 4: Befragung zu Schulungsmaßnahmen 89

Literaturverzeichnis 95

1. Ausgangslage und Ziele

Bei Corporate Social Responsibility (CSR) geht es um Unternehmen und andere Organisationen sowie Institutionen, die freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und dies über ihre gesetzlichen Pflichten hinaus. Die Europäische Union definiert CSR als ein System, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit sowie in die Wechselbeziehungen mit anderen zu integrieren. Dabei ist als Grundvoraussetzung für dieses freiwillige Engagement zum Nutzen aller ein neues Zusammenspiel zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik erforderlich.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen steht für dieses Zusammenspiel und ist eine moderne Form der sozialen Marktwirtschaft. Es geht um die Verantwortung der Unternehmen für die Gesellschaft und die Umwelt, in der und mit der sie wirtschaften. Es geht also um die Verantwortung für das Ganze. CSR ersetzt dabei nicht politisches Handeln und auch nicht die Gesetzgebung. Aber: CSR bietet die Chance, weitergehende gesellschaftliche Ziele zu verfolgen und neue Standards zu setzen.

Diese Sichtweise war und ist auch die Grundlage der deutschen CSR-Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Am 6. Oktober 2010 beschloss das Bundeskabinett den „Aktionsplan CSR“, der als zentrale Maßnahme das Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand" vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiiert wurde. Das Programm begrenzte sich auf eine Laufzeit von insgesamt drei Jahren mit einem Fördergesamtvolumen von 26 Millionen Euro. Vor dem Hintergrund der deutschen Wirtschaftsstruktur richtete der Aktionsplan den Fokus auf die kleinen und mittleren Unternehmen. Mit über 99 % der Unternehmen und über 60 % der Beschäftigten bildet der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Mit dem Kabinettsbeschluss setzte sich die Bundesregierung das Ziel, die Idee einer verantwortlichen Unternehmensführung in die Breite zu tragen. Für die meisten kleinen und mittleren Unternehmen ist ein verantwortliches Handeln gegenüber der Belegschaft, Umwelt und Gemeinwesen eine Selbstverständlichkeit. Allerdings sind sie gegenwärtig aufgrund ihrer knappen personellen und finanziellen Ressourcen nicht in der Lage, sich mit dieser anspruchsvollen Thematik systematisch auseinander zu setzen. Hier nun soll das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ ansetzen und Unterstützung anbieten, damit die nötigen Schritte eingeleitet werden, so dass sich verantwortliches Unternehmertum lohnt, sowohl für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen selbst.

Strategischer Hintergrund für das von der Bundesregierung beschlossenen Konzeptes zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist vor allem, dass verantwortliches Handeln nicht nur im Sinne des Gemeinwohls ist, sondern letztlich auch zum unternehmerischen Erfolg beiträgt. Profitieren sollen Unternehmen dabei auf verschiedene Weise. Sei es, indem sie mittels einer Mitarbeiter orientierten Personalpolitik die Motivation und Produktivität der Belegschaft erhöhen, über Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Förderung älterer Beschäftigter den Fachkräftebedarf sichern oder durch einen schonenden und effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen ihre Produktionskosten senken.

Mittels des Programms sollten bundesweit möglichst viele praxisnahe Qualifizierungsangebote für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unterbreitet werden. Die Qualifizierungsinhalte konzentrierten sich dabei auf die Aktionsfelder: Arbeitsplatz, Umwelt, Markt und Gemeinwesen. Interessierte konnten bis zum 30. Juni 2011 eine Interessenbekundung einreichen und sich um diesbezügliche Fördermittel bewerben.

Die Resonanz übertraf alle Erwartungen. Nach Abschluss des Verfahrens zur Bewertung der eingereichten Interessenbekundungen durch externe Begutachter wurden 73 Projekte bundesweit ausgewählt und zur Antragstellung beim Bundesverwaltungsamt aufgefordert, darunter das nachfolgend unter verschiedenen Aspekten dokumentierte CSR-Projekt:

"E L B E - Erfahrung- Lernen- Begleiten- Entwickeln“.

2. Vorgehensweise und Projektumsetzung

Durch passgenaue Lösungsansätze in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz, Umwelt und Markt wurden sächsische KMU zur Anwendung der CSR-Thematik nachhaltig und gezielt unterstützt. Dieser Lösungsansatz wurde konsequent als Zielvorgabe in die Aufgabengebiete integriert und umgesetzt.

Das Projektvorhaben "E L B E - Erfahrung-Lernen-Begleiten-Entwickeln" griff die Zielstellung des CSR-Programms unmittelbar auf und leistete in den oben genannten Handlungsfeldern mittels verschiedener Formen (Workshops, Seminare, thematische Veranstaltungen etc.) der Weiterbildung/Qualifizierung, in umfangreichen Beratungs-/Coachingmaßnahmen für Personen des mittleren und gehobenen Managements sowie Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen einen quantifizierbaren Beitrag zur höheren Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung durch KMU. Die Aktivitäten konzentrierten sich auf die Projektdurchführungsregionen Sächsische Schweiz, Osterzgebirge, Dresdner Umland und der Landeshauptstadt Dresden. In dieser Region wurden durch die Projektmitarbeiter ca. 40 KMU intensiv betreut. Die Maßnahmen in diesem Vorhaben zielten besonders darauf ab, die beteiligten KMU nicht nur im Kerngeschäft zu mehr Nachhaltigkeit anzuregen, sondern Impulse für die Konzipierung neuer Geschäftsfelder zu setzen und den Weg von der Konkurrenz zur Kooperation zu beschreiten. Das weitere Bestehen der Unternehmen am Markt hängt sehr wesentlich von der Ausprägung ihrer Fähigkeit ab, sich den stetig veränderten Bedingungen anzupassen. Die im Projektverlauf angestrebte Erhöhung von Beschäftigungsmöglichkeiten für die KMU-MitarbeiterInnen schloss deshalb den generationsübergreifenden Ansatz im Wissen- und Erfahrungstransfer, die Schaffung einer Unterstützungsstruktur für das Age-Management sowie die Orientierungs-/Einstiegsberatung für ArbeitnehmerInnen ein. Das Leistungsportfolio im Projektvorhaben realisierte sich durch eine direkte Ansprache der Zielgruppen aus kleinen und mittleren Unternehmen und beachtete die spezifischen Handlungsbedingungen der ausgewählten TeilnehmerInnen. Die Projektakteure nutzten die Strukturen/Instrumente des Verbandes Sächsischer Bildungsinstitute (VSBI e. V.), RKW Sachsen e. V. und der UV Sachsen Projektentwicklungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH, um die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der regionalen Unternehmen im Sinne des Netzwerkes immer wieder zu aktivieren, um besonders Good Practice Beispiele zu moderieren und zu transferieren. Es wurde für die Projektregion ein Informationszentrum eingerichtet, das vom regionalen Netzwerk unterstützt wurde und die gebotenen Dienstleistungen kundenorientierter bündelte und organisierte.

2.1 Darstellung der Projektpartner mit ihren Unternehmensaufgaben

2.1.1 Verband Sächsischer Bildungsinstitute e. V.

Der Verband Sächsischer Bildungsinstitute e. V. (VSBI e. V.) wurde am 27.03.1991 in Leipzig gegründet. Im Dachverband von Bildungsdienstleistern sind nach DIN EN ISO zertifizierte Unternehmen unterschiedlicher Rechtsform aus ganz Sachsen integriert.

Sowohl territorial in allen drei Regierungsbezirken als auch mit ihren Profilen bilden die Mitglieder des Verbandes ein breites Spektrum beruflicher Aus- und Weiterbildungsangebote und der allgemeinen Erwachsenenbildung ab. Der Verband verfügt über eine umfangreiche Kooperationsstruktur. Für bedarfsgerechte und qualitativ hochwertige Bildungsdienstleistungen nutzt und entwickelt der VSBI e. V. ein umfangreiches Netzwerk mit Partnern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Der Verband beschritt hier den erfolgreichen Weg, mittels gegenseitiger Mitgliedschaft bzw. Kooperationsvereinbarungen der Netzwerkstruktur mit den Partnern eine höhere Stabilität zu verleihen und die Zusammenarbeit mit ihnen längerfristig anzulegen.

Seit zwei Jahrzehnten ist der Verband auch in zahlreichen europäischen Kooperationen verankert. Im Rahmen dieser Arbeitsebene besitzt er viele kooperative Kontakte zu Bildungsunternehmen sowie Einrichtungen in den

EU-Ländern und hat ganz umfangreiche Erfahrungen bei der Konzipierung, Entwicklung und Realisierung von bildungspolitischen Vorhaben auf der Basis regionaler, nationaler, interregionaler und grenzüberschreitender Programme.

2.1.2 UV Sachsen Projektentwicklungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH

Die UV Sachsen Projektentwicklungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH ist seit Jahren als probater interdisziplinärer Dienstleister für Unternehmen aller Produktions- und Dienstleistungssektoren tätig. Sie ist ebenso Auftragnehmer von Forschungseinrichtungen, Organisationen und Verbänden, der Sächsischen Staatsregierung sowie ausgewählter Bundesministerien und Bildungsdienstleister. Als Träger, Partner oder Auftragnehmer in wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Entwicklungs- und Kooperationsprojekten, Studien und Strategieentwicklungsvorhaben wirkt sie aktiv an deren Planung, Konzeptionierung, Auswertung und Veröffentlichung mit.

Ein Kerngeschäftsfeld besteht in der Beratung und Begleitung von Unternehmen in Belangen des wirtschaftlichen und personalpolitischen Unternehmensmanagements. Insbesondere bietet die Gesellschaft innovative Beratungs-, Service- und Weiterbildungsleistungen mit dem Ziel der Fachkräftesicherung, Fach- und Stammkräfteerzeugung im Kontext der Einführung neuer Strukturen, Produkte und Technologien an. Gerade in Verbindung mit der Etablierung neuer Technologien in ausgewählten Branchen bzw. generellen Einführungen neuer Strategien und Produkte in Unternehmen ergeben sich maßgebliche Anforderungen, um die in den zu implementierenden Prozessen beschäftigten Fach- und Führungskräfte auf deren Nutzung und Anwendung vorzubereiten. Geeignete Beteiligungskonzepte im Entwicklungs- und Einführungsprozess sowie abgeleitete nachnutzbare Modelle und Konzepte aus dem Lernen im Arbeitsprozess und der Aus- und Weiterbildung bilden dabei maßgebliche Tätigkeitsschwerpunkte und Aufgabenbereiche innerhalb der UV GmbH.

Die Gesellschaft ist rechtlich selbständig. Sie verweist durch ihr Wirken in den letzten Jahren auf umfassende Entwicklungserfahrungen bei der Gestaltung und Betreibung von wirtschaftsnahen und arbeitsmarktpolitischen Netzwerken und Konsortialstrukturen im Rahmen der ostdeutschen mittelständischen Wirtschaft.

Zu ihren Kernkompetenzen gehört ebenso die Entwicklung, Koordination, Prozesssteuerung und Umsetzung von Projekten. Als Träger, Teilprojektpartner bzw. Dienstleistungsauftragnehmer besitzt die UV GmbH neben Kompetenzen in demografischen und arbeitsmarktpolitischen Projekten in Deutschland auch Entwicklungs- und Umsetzungserfahrungen bei der Gestaltung von Instrumentarien zur Professionalisierung der berufsbegleitenden Weiterbildung in ausgewählten Ländern Mittel- und Osteuropas.

2.1.3 RKW Sachsen e. V.

Der gemeinnützige Verein RKW Sachsen Rationalisierungs- und Innovationszentrum e. V. wurde 1990 gegründet und trug seit dieser Zeit zum Aufbau wettbewerbsfähiger Wirtschaftsstrukturen der mittelständischen Wirtschaft in Sachsen bei. Der RKW Sachsen e. V. verfügt über eine 100-prozentige Tochter, die RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung, welche seit 1. August 1998 erfolgreich am Markt agiert.

Der RKW Sachsen e. V. empfiehlt sich aufgrund seiner umfangreichen und langjährigen Erfahrungen und nachgewiesenen Kompetenzen in Beratung und Coaching von Unternehmen und Organisationen, im Management von verschiedenen Initiativen und komplexen Projekten. Ziel ist der Ausbau von Forschung, Kompetenzentwicklung und Wissenschaft. Aktuelle Erkenntnisse über Rationalisierungs- und Innovationsmöglichkeiten umfassend zu kommunizieren, steht im Mittelpunkt der Arbeit. Der Verein unterstützt technische und betriebswirtschaftliche Innovationen, um unternehmerisches Wachstum zu sichern und so den Wirtschaftsstandort Sachsen zu festigen. Er ist ein sachsenweit agierendes Netzwerk, das sich für den nachhaltigen wirtschaftlichen

Erfolg insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen engagiert. Insgesamt sind derzeit im Verein ca. 350 Unternehmen organisiert.

Grundlegend für das Selbstverständnis des RKW Sachsen e. V. ist das partnerschaftliche Miteinander aller am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten. Vertreter aus Wissenschaft und Politik sind Wegbegleiter bei der Entwicklung von Konzepten zur Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

2.2 Darstellung der strategischen Partner im Projekt

2.2.1 Bundesverband Mittelständischer Wirtschaft e. V.

Der Bundesverband Mittelständiger Wirtschaft (BVMW) e. V. ist ein berufs- und branchenübergreifender, parteipolitisch neutraler Unternehmerverband und vertritt die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber Politik, Behörden und Gewerkschaften. Als starke Solidargemeinschaft können die kleinen und mittleren Unternehmen auf die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen Einfluss nehmen. Einschließlich seiner Mitgliedsverbände spricht der BVMW e. V. für mehr als 270.000 Unternehmen mit rund 9 Millionen Beschäftigten bundesweit. Er bündelt die Kräfte des unternehmerischen Mittelstandes, betreibt aktive Lobbyarbeit auf allen politischen Ebenen, kämpft für verbesserte wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, nimmt Einfluss auf Gesetzesvorhaben und Vorschriften und verschafft dem Mittelstand in der Öffentlichkeit Gehör. Als Schutz- und Selbsthilfeorganisation bietet der BVMW umfangreiche Serviceleistungen auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

2.2.2 Unternehmerverband Sachsen e. V.

Der Unternehmerverband Sachsen e. V. ist der älteste mittelständische Wirtschaftsverband nach der politischen Wende im Freistaat Sachsen. Er bündelt unternehmerische Kräfte seiner über 600 Mitgliedsunternehmen sowie des gesamten sächsischen Mittelstandes. Er unterhält Kooperationen und Partnerschaften mit einer Mehrzahl von Organisationen, Arbeitgeber- und Fachverbänden sowie wissenschaftlichen Institutionen und ist Mitglied der Interessengemeinschaft der Ostdeutschen Unternehmerverbände.

Im Mittelpunkt seines Wirkens stehen die deutliche Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den sächsischen Mittelstand, Chancengleichheit, Wettbewerbsvorteile sowie die Förderung der Entwicklung und Anwendung von Know-how in allen Phasen der unternehmensbezogenen Wertschöpfungsketten. Die Beförderung von Innovationen in Unternehmen sowie die Unterstützung der Entwicklung und Implementierung marktorientierter Technologie stehen ebenso im Mittelpunkt des Wirkens wie die Sicherung und Begleitung der Umsetzung neuer Forschungs- und Entwicklungsansätze durch ein effizientes Projektmanagement sowie die Verbreitung der Ergebnisse zur nachhaltigen Nutzung. Dazu gehört auch die Befähigung der mitwirkenden Partner in den Entwicklungskonsortium sowie künftiger Anwendungspartner durch geeignete Konzepte der Aus- und Weiterbildung sowie deren kooperativer Umsetzungsanbahnung.

Als Branchen übergreifende und Tarif unabhängige organisierte Interessenvertretung ist der Verband seit Jahren Initiator, Partner oder Träger von regionalen, nationalen und internationalen Projekten in Themenfeldern, wie Technologie- und Wissenstransfer, Aufbau von Netzwerken und Konsortialstrukturen und Fachkräftesicherung. Er unterstützt insbesondere innovative Vorhaben der Forschung, Erprobung und Einführung zukunftsbelastbarer Technologien und Methoden in den Bereichen Wirtschaftsstandortentwicklung, Energie- und Umweltwirtschaft, industrie- und wirtschaftsnahe Dienstleistungswirtschaft.
Der Unternehmerverband Sachsen ist öffentlichkeitwirksamer Multiplikator mittelständischer Interessen und Forderungen gegenüber der Sächsischen Staatsregierung, des Bundes, gegenüber Parteien sowie politischen und fachlichen Ausschüssen und Gremien auf den verschiedensten Ebenen. Eine Kernaufgabe besteht in der

Informations- und Kooperationsfunktion der sächsischen KMU über mittelstandsrelevante zukunftsbelastbare Erkenntnisse, Technologien und Wissenschaftsergebnisse.
Der UV Sachsen e. V. war vom 01.04.2012 bis 31.03.2013 als Partner in diesem Projekt eingebunden. Auf Grund strategischer Entscheidungen im Verband wurde die Projektpartnerschaft auf die UV GmbH übertragen. Der UV Sachsen e. V. unterstützte bis zum Projektende als strategischer Partner das Projekt.

2.3 Methodisches Vorgehen zur Umsetzung des Handlungskonzeptes

Das Netzwerk konzentrierte sich bei der Projektumsetzung auf die beschriebenen Handlungsschwerpunkte. Der Ansatzpunkt im Aktionsfeld Arbeitsplatz lag vor allem in der Weiterbildung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften. Dazu war das Feststellen von Defiziten hinsichtlich sozialer und fachlicher Handlungskompetenzen genauso notwendig wie die Sensibilisierung der gesamten Zielgruppe. In diesem Zusammenhang waren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Gewährleistung der Chancengleichheit als immanenter Bestandteil von Zufriedenheit und Arbeitsplatzsicherung besonders zu beachten. Der Projektschwerpunkt im Aktionsfeld Umwelt war im Laufe der Projektdurchführung im Wesentlichen auf den Umgang mit den natürlichen Ressourcen, die Energieeinsparung und die Anwendung erneuerbarer Energien gerichtet. Das zwingt zur Erhöhung des Umweltbewusstseins der MitarbeiterInnen in den Unternehmen. Im Aktionsfeld Markt wurde bei den beteiligten Unternehmen aus den Branchen Metallerzeugung, -bearbeitung, Kunststoffbearbeitung, Werkzeug- und Maschinenbau, Feinwerktechnik, Mikroelektronik, Möbel- und Glasherstellung und Ernährungswirtschaft durch gezielte Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen eine ökologisch verantwortungsbewusste Produktion in der Erzeugerkette entwickelt. Weiterhin wurden Impulse für eine transparente Unternehmensführung einschließlich der Beachtung sozialer Komponenten und der Verbraucherrechte gesetzt, die wesentlicher Bestandteil zur Findung neuer Marktsegmente sein sollen. Um diese Schwerpunkte integral in die Projektarbeit einzubinden, wurde methodisch ein Fragebogen als Potentialanalyse entwickelt und strukturiert, um die Bedarfe gezielt zu generieren und in den Schulungskonzepten adäquat umzusetzen.

Deshalb wurden die Aktivitäten des Projektvorhabens E L B E sorgfältig gewählt und den tatsächlichen Realitäten angepasst. Sie zielten u. a. darauf:

- Fachkräftebedarfe regional und Branchen orientiert zu analysieren
- gemeinsam im Projektverbund die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der regionalen Unternehmensstruktur im Sinne des Netzwerkes immer wieder zu aktivieren, zu moderieren und gemeinsam mit den Partnern Good Practice Beispiele zu übertragen.

Methoden waren u. a. das proaktive Beratungskonzept mittels direkter Ansprache der Zielgruppen, d. h. der Unternehmen und der ausgewählten Teilnehmer. Das Leistungsportfolio umfasste u. a.:

- Schaffung von Transparenz zu rechtlichen Rahmenbedingungen
- Informationen zu Fördermöglichkeiten und deren Voraussetzungen
- Ausarbeitung von Motivationsangeboten
- Unterstützung bei Selbstreflexion und Kompetenzerfassung
- Interview mit den Teilnehmern, Beratungsgespräche/einzeln und in Gruppen
- Leistungserbringung und Dokumentation
- Erfahrungsaustausche, Foren, Workshops, Seminare, Coaching
- Einhaltung des Qualitätssicherungssystems.

Die Stärkung der Handlungskompetenz (Empowerment) der Akteure war immanenter Bestandteil der Maßnahme. Solche Elemente wie Beteiligung, aktive Mitwirkung im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und Übernahme

von Verantwortung sicherten die Einbeziehung in die Planungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse bei der Umsetzung der konkreten regionalen Projektaufgaben. Insbesondere waren folgende Elemente in diesem Zusammenhang von Bedeutung:

- Arbeit an konkreten Praxisaufgaben zur Verstetigung
- gegenseitige Ergänzung innerhalb der Verbund- und Netzwerkstruktur
- generationsübergreifendes Zusammenwirken in der Arbeit der Akteure
- Lernen im Prozess der Projektrealisierung
- Kennen Lernen anderer Lern- und Arbeitsorte des Trägerverbundes
- Moderation der gewonnenen Best Practice zur Gewinnung an Fach- und Sozialkompetenz der Beteiligten.

3. Potentialbefragung und Ergebnisauswertung

3.1 Intention und Handlungsansatz zur Gliederung des Fragebogens

Das Projektvorhaben E L B E basierte als ein Partnernetzwerk zwischen der RKW Sachsen Rationalisierungs- und Innovationszentrum e. V., dem Verband Sächsischer Bildungsinstitute e. V., der UV Sachsen GmbH und dem Bundesverband Mittelständischer Wirtschaft BVMW e. V. Mit diesem Zusammenschluss von hochqualifizierten Fachverbänden sollten praxisnahe Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingangebote vor allem für kleine und mittelständige Unternehmen (KMU) angeboten werden. In Verbindung damit stand die Verankerung der Corporate Social Responsibility - dem Konzept der verantwortungsvollen Unternehmensführung - als Kernelement des Projektes. Die Projektdurchführenden konzentrierten sich dabei vor allem auf passgenaue Lösungsansätze in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz, Umwelt und Markt.

Diese 3-teilige Gliederung war somit auch Grundlage für den erarbeiteten Fragebogen. Vorerst kamen allgemeine Fragen zum Unternehmen zum Tragen. Anschließend wurde direkt zum Bereich Arbeitsplatz übergeleitet. Dabei waren Fragen nach Weiterbildung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften, aber auch Feststellungen von Defiziten hinsichtlich sozialer und fachlicher Handlungskompetenzen elementar. Der zweite Fragenblock befasste sich mit dem Handlungsfeld Markt, um eine genauere Analyse der vorhanden Marktsituation der Unternehmen vornehmen und somit im weiteren Verlauf bedarfsentsprechende Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen den beteiligten Unternehmen anbieten zu können. Um auch zeitgemäß auf die Wichtigkeit der Energiewende einzugehen, war der letzte Themenschwerpunkt das Aktionsfeld Umwelt. Hier wurde besonderes Augenmerk auf den Umgang mit den natürlichen Ressourcen, die Energieeinsparung und die Anwendung erneuerbarer Energien gelegt.

Die Projektpartner wollten sich mittels der Potentialbefragung einen möglichst genauen IST - Stand hinsichtlich der Projektzielstellung in der Projektregion erarbeiten. Mit der freiwilligen Teilnahme an der Potentialbefragung trugen die Unternehmen sehr entscheidend dazu bei, dass in der Folge jene Maßnahmen konzipiert und durchgeführt werden konnten, die für die KMUs einen Mehrwert generierten. Im Folgenden wird genauer auf die Ergebnisse der Umfrage von 40 Teilnehmern eingegangen und mögliche Trends aufgezeigt.

3.2 Strukturbetrachtung der Unternehmen

Um die Ergebnisse der Befragung in einen Kontext bringen zu können, wurden im ersten Teil der Auswertung Basisinformationen zur Befragung und zu den Unternehmen wieder gegeben. Diese Informationen zeichneten den Rahmen, in dem sich diese Auswertung bewegen konnte und limitierten somit auch deren Aussagekraft. Insgesamt wurden 40 Unternehmen befragt. Der Zeitaufwand zum Ausfüllen des Fragebogens betrug etwa anderthalb Stunden. Das macht diese Befragung sehr zielgenau und adressatenorientiert. Sie ist allerdings auch mit dem Nachteil behaftet, der sich in der Beantwortung der letzten Abschnitte der Befragung aufzeigte, der mit einer sinkenden Beteiligung versehen war. Die Befragungen wurden zum Einen durch die KMU selbst, zum Anderen mit der Unterstützung einer der ELBE-Projektmitarbeiter ausgefüllt.

Der Großteil der befragten Firmen wurde in den 90er Jahren bzw. Anfang der 2000er gegründet. Besonders vorherrschend waren die Automobilbranche, der Dienstleistungsbereich und der Maschinenbau. Fast 75 % der Firmenmitarbeiter sind in den Altersgruppen 30 bis 49 Jahren und 50 bis 60 Jahren vertreten. Entgegen des allgemeinen Trends von Kurzarbeit und Nutzung von Zeitarbeitern sind bei den befragten Unternehmen rund 90 % des Personals vollzeitlich angestellt und besitzen einen unbefristeten Arbeitsvertrag, wobei der Großteil der Belegschaft einen Gesellenabschluss (54 %) bzw. einen universitären Abschluss (23 %) vorweist. Insgesamt plant der Großteil der Unternehmen (67 %) keine Änderungen in der Beschäftigungsstruktur. 27 % beab-

sichtigen, demnächst neue Stellen zu schaffen und zu besetzen. Betrachtet man, welche Bereiche den Unternehmen am wichtigsten sind, so werden die gelernten Fachkräfte (Facharbeiter, Lehrlinge, Meister) mit der höchsten Priorität eingestuft. Wenn allerdings nur die absolute Anzahl an zukünftigen Stellen betrachtet wird, zielen diese vor allem auf Hochschulabsolventen. Das ergibt den interessanten Gegensatz, dass zwar am meisten Absolventen mit Hochschulabschluss eingestellt werden sollen, gelernte Fachkräfte allerdings als wichtiger für das Unternehmen wahrgenommen werden. Das kann als Hinweis auf die derzeitige Ausbildungslage gedeutet werden.

Insgesamt gaben 55 % der Unternehmen an, dass sie über mindestens eine offene Lehrstelle oder allgemeine Stelle verfügen. Dabei zeigte sich, dass der Anteil an Lehrstellen signifikant ist. 22,5 % der offenen Stellen sind Lehrstellen, was einem Gesamtanteil von 40 % der offenen Stellen entspricht. Wenn zugrunde gelegt wird, dass die Auszubildenden einen Anteil von nur 5 % der Beschäftigten in den befragten Unternehmen aufweisen, ergibt sich somit ein quantitatives Defizit an Auszubildenden.

Die Unternehmen definierten sich auch dadurch, dass die klassische Produktion als Erfolgsgarant in den Hintergrund tritt. In den einflussreichsten Unternehmensbereichen lassen sich stattdessen Vertrieb, Service/Dienstleistung, Qualitätsmanagement und Beschaffung finden. Das unterstreicht den Ansatz, dass die Zukunft in den operativen Geschäftebereichen Dienstleistung/Service, Vertrieb und Qualität der Produkte gesehen wird.

3.3 Handlungsfeld Arbeitsplatz

Das Handlungsfeld Arbeitsplatz ist eng verbunden mit den Verantwortlichen in den Unternehmen. Dabei gaben die befragten Unternehmen an, dass die Mehrheit (60 %) über eine Personalabteilung oder zumindest eine eigene Stelle für Personalaufgaben verfügt. Diese übernimmt allerdings nicht nur die „klassischen“ Tätigkeiten. 90 % der befragten KMU gaben an, dass ein Mitarbeiter, der sich mit mittel- und langfristiger Personalentwicklung beschäftigt, im Unternehmen angestellt ist. Die Firmen sehen mit großer Mehrheit, dass die Bedeutung der Qualifizierung von Mitarbeitern steigen wird und wollen demensprechend ihre Investitionen erhöhen. Die Unternehmen planen mittelfristig. Langfristig zeigt sich aber ein deutlicher Abfall der strategischen Planungen und somit Gefahren- und Verbesserungspotential.

Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern lassen sich vor allem zwei Trends festhalten. Zum einen generieren die Internet basierten Möglichkeiten eine hohe Erfolgsquote bezüglich der Mitarbeitergewinnung gegenüber früher etablierten Maßnahmen der Personalbeschaffung. Passgenaues Recruitment in der heutigen Zeit scheint auch in immer größerem Maße von der sicheren Nutzung der Möglichkeiten des Internets abhängig zu sein. Zum zweiten sind die praktischen Methoden wie Ausbildung von Lehrlingen und Angebote zur Durchführung von Praktika in den Unternehmen sehr erfolgreich zur Fachkräftesicherung. Der Nachteil dieser praktischen Instrumente zeigt sich, dass sie sich eher zur Bewertung von künftigen Mitarbeitern eignen, als sie das Unternehmen attraktiv machen können. Aus diesem Grund werden praktische Verfahren (Angebote von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen) meist dann angewandt, wenn bereits potentielle Bewerber zur Verfügung stehen und nicht um diese zu gewinnen. Daher ist die Beantwortung kritisch zu betrachten, warum Unternehmen die Frage: „Wie wollen sie dem Fachkräftemangel begegnen?“ mit: „Wir stellen mehr Mitarbeiter ein.“ beantworten. Das könnte in Zukunft problematisch werden.

Aus einem anderen Blickwinkel kann man die Gründe, warum Stellen nicht von den Bewerbern besetzt werden können, im Rahmen der Fachkräftefrage betrachten. Diese sind vor allem die zu hohen Lohn- und Gehaltsvorstellungen, fehlende Berufserfahrung und mangelnde Zusatzqualifikationen sowie fehlende räumliche Flexibilität. Auf die Frage, wie die Unternehmen auf die Nichtbesetzung von Stellen reagieren wollen, waren Qualifizierung der Mitarbeiter, Überstunden, Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter und Auslagerung von Arbeitsaufgaben die meist genannten Antworten. Die zuletzt aufgeführten (Beschäftigtenanzahl erhöhen und Arbeitsaufgaben outsourcen) sind zudem kritisch, als das sie ebenfalls vom Mangel an Fachkräften eingeschränkt werden. Somit fehlt den Unternehmen eine tragfähige und nachhaltige Personalbeschaffungspolitik.

Eine weitere Sichtweise auf die Problematik der Umsetzung personeller Ressourcen eröffnet sich, wenn man die Bindungsinstrumente untersucht, die vornehmlich seitens der Unternehmen eingesetzt werden, um ihre Mitarbeiter zu halten. Mit der Verschärfung des Wettbewerbes um die Fachkräftesicherung steigt auch die Notwenigkeit, gut qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Die besten Personalbindungsinstrumente haben die Gemeinsamkeit, auch den CSR-Gedanken (Corporate Social Responsibility) zu verfolgen. Wird das Ergebnis der Umfrage beurteilt, favorisierten die Unternehmen für ihre Mitarbeiter vor allem die Qualifizierung und Weiterbildung, flexible Arbeitszeitgestaltung, betriebliche Altersvorsorge und die intensive Einführung in neue Aufgaben, um Personal zu binden. Diese wichtigen Strategien sind unter den heutigen Arbeitsmarktbedingungen nicht mehr ausreichend, um qualifizierte und kompetente Fachkräfte zu generieren und langfristig zu halten. Daher ist hier eine qualitative Verbesserung der Strategien zur Mitarbeiterbindung empfehlenswert.

Entsprechend des in der Strukturbetrachtung geschilderten Paradigmenwechsels sehen die Unternehmen ihren Weiterbildungsbedarf vor allem in den Bereichen Leistungserstellung, Service/Dienstleistung, Vertrieb und Qualitätsmanagement. Die Gefahr hierin liegt natürlich in einer Weiterbildung nach „Mode“ und nicht nach Strategie und Erfordernissen der KMU. Dabei bevorzugen die Unternehmen externe Schulungen, Inhouse-Schulungen, Lernen während der Arbeit als Vollzeitmodell und Lernen am Arbeitsplatz, was in die Gestaltung und Strukturierung der ELBE-Schulungen mit einfließen konnte.

Die Potentialbefragung vertiefte bewusst einige Themen spezifischer, um sie später für die Entwicklung und Konzeption von Trainings/Weiterbildungen genauer ausrichten zu können:

1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
   Das Thema ist für die Unternehmen in der Befragung durchweg priorisiert und sie treffen dazu passend auch Maßnahmen, um die Vereinbarkeit herzustellen. Daher wird diesem Thema eine geringere Priorität in dem Weiterbildungskonzept eingeräumt.

2. Gender Mainstream ist ein Prozess, der mit vielen Missverständnissen und Vorurteilen behaftet ist. Das zeigt sich auch im Ergebnis der Befragung. Acht Unternehmen äußerten sich gar nicht, 31 % äußerten sich verhalten. Die Unternehmen scheinen passend dazu auch kaum Maßnahmen zur Gleichstellung zu treffen. Hier war seitens des Projektteams grundsätzliche Aufklärungsarbeit zu leisten. Es kann bezweifelt werden, dass die Durchführung von Schulungen zu diesem Thema für die KMU von Vorteil ist, solange diese Aufklärungsarbeit noch nicht umfassend durchgeführt wurde und sich erste Ergebnisse zeigen.

3. Den Unternehmen sind die Themen faire Mitarbeiterbezahlung, Mitarbeiterbeteiligung und Mitarbeiterzufriedenheit durchweg wichtig, mit einem geringeren Anteil bei der Mitarbeiterbeteiligung.

Fazit Handlungsfeld Arbeitsplatz:
Dieses Handlungsfeld ist der Bereich, welcher derzeit im Hinblick auf die CSR-Thematik am meisten von den Unternehmen durchdrungen ist. Unabhängig davon ist die Effizienz und Effektivität, in der die Maßnahmen umgesetzt werden, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. In Summe wird versucht, die Instrumente moderner Personalwirtschaft einzusetzen, wobei dies aber eher fragmentarisch geschieht und somit in der Gesamtstrategie gefährliche Defizite entstehen können. Das wirkt sich insbesondere auch auf die Akquirierung von Auszubildenden aus. Weiterhin ist das langfristige Personalmanagement bei so gut wie jedem Unternehmen absent. Erschwerend kommt hinzu, dass nur wenige Unternehmen ihr Engagement in diesem Handlungsfeld verstärken wollen. Hier bestehen große Chancen mit den Ansätzen, von CSR auf der einen Seite neue Wege zu gehen, lose Enden zu verbinden und dieses mit unternehmerischem Erfolg zu kombinieren.

3.4 Handlungsfeld Markt

Das Handlungsfeld Markt definiert sich vor allem über die Verbindungen eines Unternehmens zu anderen Partnern. Ein Indikator dafür ist der Grad an Nutzung von Vernetzung und der Art der Geschäftsnetzwerke. Im Rahmen der Befragung gaben 75 % der Unternehmen an, in Netzwerken organisiert zu sein bzw. in diesen mitzuwirken. Dabei versuchen die Unternehmen vor allem positive Marketingeffekte zu erreichen, neue Produkte und Dienstleistungen in Kooperation zu entwickeln oder bestehende Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und den Gewinn zu optimieren. Aus diesem Ergebnis heraus wird deutlich, dass die Netzwerkaktivität vornehmlich auf direkte monetäre Ziele ausgerichtet ist. Durch diese Fokussierung werden andere Chancen (z. B. Optimierung interner Prozesse, bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand) weniger genutzt. Dabei ist der größte Teil der Netzwerke branchenintern ausgerichtet, eine Art Unternehmerverband und als Projektnetzwerk gestaltet.

Aus dieser streng monetären Sichtweise lässt sich auch ein anderes Ergebnis der Befragung ableiten, bei dem die Unternehmen angaben, dass weniger als 50 % von ihnen an ökologische und soziale Aspekte ihres Wirkens denken. Das ist aus CSR-Sichtweise nicht befriedigend, bot dem Projekt aber die Möglichkeit, mit gezielten Beispielen aus der Praxis die Rentabilität solcher Ansätze zu verdeutlichen und mit dem Netzwerkgedanken eine gute Umsetzung zu ermöglichen.

Ein weiterer Aspekt in diesem Handlungsfeld war die Transparenz der Unternehmen gegenüber dem eigenen Personal und gegenüber Dritten. Nach der allgemeinen Bedeutung befragt, ist allen Unternehmen transparente Unternehmensführung wichtig. Dabei sind die Unternehmen nach eigenen Angaben bei der Kommunikation von Erfolg/Misserfolg, Strategien und Zielen des Unternehmens nach Innen (gegenüber den Mitarbeitern) und gegenüber Banken besonders transparent, bei der Kommunikation dieser drei Angaben nach Außen und gegenüber der öffentlichen Hand hingegen am wenigsten. Dabei unterschätzen manche Unternehmen die Möglichkeit, Ziele und Strategien des Unternehmens nach außen (z. B. CSR-induzierte Ziele) als Mittel positiver Kommunikation zu nutzen, ebenso wie Erfolge im Bereich CSR.

Verbraucherrechte und -interessen erachteten 63 % der Unternehmen als wichtig. Es bestehen allerdings noch Herausforderungen, in diesem Kontext Verbraucherrechte und -interessen für das eigene Unternehmen zu generieren und diese nicht nur als Obliegenheit, sondern als Chance wahrzunehmen und umzusetzen. Bei der Ermittlung und Anwendung von Verbraucherrechten und -interessen werden vorwiegend die klassischen Instrumente (eigenes Qualitätsmanagement, direkte Kundenberatung, Kundencenter/Kundenservice) genutzt, der Innovation hingegen noch zu geringe Betrachtung entgegen gebracht. Hier besteht die Chance, durch neue Instrumente die Verbraucherrechte zu stärken und gleichzeitig durch die Beachtung von Verbraucherinteressen den eignen Umsatz zu steigern.

Fazit Handlungsfeld Markt:
Entgegen dem Handlungsfeld Arbeitsplatz haben 60 % der Unternehmen großes Interesse daran, dass Handlungsfeld Markt weiter zu entwickeln. Die Unternehmen erhoffen sich dabei vor allem, neue regionale und überregionale Absatzgebiete zu erschließen und das vorhandene Marktsegment zu erweitern. Gleichfalls wollen sie die Auswirkungen des eigenen Handels verbessern. Dies generiert Potential und eine neue Sicht auf Vorschläge, die mit CSR Konzepten zu erreichen wären.

3.5 Handlungsfeld Umwelt

Entgegen den Erwartungen an das genannte Handlungsfeld betrachteten 40 % der befragten Unternehmen den Umweltschutz als nicht wichtig/nicht sehr wichtig. Dies deutet auf eine Fehleinschätzung hin, welche nicht nur von Desinteresse, sondern auch von Misserfolg, falschem Verständnis und fehlenden finanziellen Mitteln geprägt ist. Dies zeigt sich auch darin, dass 82 % der Befragten angaben, dass im Unternehmen keine Personalstelle angekoppelt ist, die sich mit den Fragen eines langfristigen Umweltmanagements befasst.

Davon unabhängig nutzen die Unternehmen die Untersuchung von internen Prozessen, Mitarbeiterschulungen und die Absprachen mit Zulieferern und Kunden vorrangig, um Umweltschutz zu betreiben. Das legt den Verdacht nahe, dass es sich dabei analog zu den Netzwerken um direkte monetäre Ziele handelt. Hier besteht die Chance, den Vorteil von weitergehenden Maßnahmen zu verdeutlichen.

Besonders kritisch ist hierbei, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ihr Engagement im Bereich Umwelt nicht nur stagnieren, sondern sogar reduzieren will. Dieses drastische Kommunizieren wurde bei keinem anderen Handlungsfeld identifiziert.

Abgefragt wurde das Potential für zukünftige Verbesserungen von verschiedenen Maßnahmen hinsichtlich des Umweltschutzes aus der Sicht von Unternehmen. Die vorgeschlagenen Inhalte sollten in den Unternehmen zukünftig stärker beachtet und genutzt werden. Am unkritischsten wurde dabei die Schulung von Mitarbeitern im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit gesehen.

Dabei fiel auf, dass einige Unternehmen das Thema Umwelt weder langfristig planen noch ein Monitoring betreiben. Derzeit scheint das Hauptinteresse im Handlungsfeld Umwelt bei den Kosteneinsparungen zu liegen, nicht bei einer umweltfreundlichen und nachhaltigen Unternehmenspolitik.

Es zeigte sich eine hohe Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Bedeutung des Themas und dem Interesse an Möglichkeiten zur Energieeinsparung. Ebenso stellte sich heraus, dass das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter wichtig für die Unternehmen ist, wenn auch im abgeschwächten Maße. Unzureichend ist hingegen die Nutzung Erneuerbarer Energien, die von wenigen Unternehmen nicht vordergründig beurteilt wird.

Fazit Handlungsfeld Umwelt:
Insgesamt nutzen die Unternehmen das Potential des Umweltschutzes nicht ausreichend. Demzufolge werden auch nur wenige Investitionen geplant und es fehlt ein System zur Überprüfung der Erfolge der Maßnahmen und der Planung von zukünftigen. Das Projektteam war veranlasst, ein neues Verständnis bei den Unternehmen für das Thema Umwelt aufzubauen und ein Umdenken, gepaart mit Handlungsvorschlägen anzuregen.

3.6 Betrachtung der drei Handlungsfelder im Vergleich

Aus den drei Einzelauswertungen lässt sich ein Vergleich skizzieren, der die Unterschiedlichkeit in der Wahrnehmung der drei Handlungsfelder durch die befragten KMU verdeutlicht. Es zeigte sich, dass die drei Bereiche nicht gleichrangig platziert sind. Das offenbart sich darin, dass vor allem das Handlungsfeld Arbeitsplatz deutlich wichtiger für die Unternehmen wahrgenommen wurde als die beiden Handlungsfelder Umwelt und Markt. Das erstaunt vor allem im Handlungsfeld Umwelt, da dieses doch omnipräsent in den letzten Jahren war. Das Handlungsfeld Markt hingegen scheint zu diffus, zu schwer fassbar zu sein. Dem gegenüber steht der Vorteil, dass die befragten Firmen durchaus ihr Engagement in diesem stärken wollen. Das wiederum ist im Handlungsfeld Arbeitsplatz umso schwieriger, da die Unternehmen sich hier stärker engagieren und bereits Erfolge erzielten. Diese Anstrengungen reichen noch nicht aus, um die Situation bezüglich der Auszubildenden zu verändern. Am schwierigsten wird es, im Handlungsfeld Umwelt Veränderungen herbei zu führen.

Chancen für CSR, Ableitung von Thesen aus der Befragung

1. Derzeitig sind manche Unternehmen weder strukturell noch organisatorisch in der Lage, sich den Veränderungen auf dem Ausbildungsmarkt anzupassen.
2. Die langfristige Personalplanung ist noch nicht ausreichend im Unternehmen verankert.
3. Es muss eine tragfähige und nachhaltige Personalbeschaffungspolitik in den Unternehmen implementiert werden.
4. Die Identifikation von Weiterbildungsbedarfen muss verbessert werden. Das beinhaltet insbesondere die langfristige Planung von Aus- und Weiterbildung unter den Gesichtspunkten der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung.
5. Die Chancen des Online-Recruitment wurden erkannt, müssen aber noch professionell ausgebaut werden.
6. Neue Methoden zur Fachkräftesicherung und -bindung müssen den Unternehmen aufgezeigt und für ihre spezifische Situation im Einklang mit CSR umsetzbar gemacht werden.
7. Die Netzwerkarbeit zwischen den Unternehmen muss ausgebaut und gemeinsame Möglichkeiten der Zusammenarbeit stärker genutzt werden.
8. Interne und externe Transparenz im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Verantwortung werden noch nicht ausreichend als Mehrwert kommuniziert. Es könnte ein noch größerer Nutzen generiert werden.
9. Verbraucherrechte und -interessen werden noch nicht hinreichend als Chance wahrgenommen.
10. Sichtweise und Möglichkeiten der Mehrwerterzielung durch umweltfreundliche Unternehmenspolitik werden in den befragten KMU noch nicht allumfassend umgesetzt.

4. Entwicklung von Schulungen

4.1 Umsetzung im Projekt

Ein Blick auf die aus der Potentialbefragung generierten Chancen für CSR zeigte recht deutlich, dass die zugrunde liegenden Schwächen der Unternehmen eher Strukturprobleme darstellen, als spezifische Einzelthemen, die sich durch kurze Seminare und Weiterbildungen beheben lassen. Daher wurde der Ansatz verfolgt, die Handlungspotentiale auf zwei Wegen zu nutzen.

Der erste Weg kennzeichnete die Einmündung der besprochenen Inhalte in die Strukturierung von Schulungen aus den Gesprächen der Projektmitarbeiter mit den Kooperationspartnern vor Ort. Der zweite Weg wurde aus den direkt generierten Bedarfen der Mitarbeiter in den KMU sichtbar, die in die Vorbereitung und Gestaltung von entsprechenden Weiterbildungen eingebunden wurden. Exemplarisch sollen hier zwei Beispiele für jeden Weg angeführt werden, wie das Projektteam die Ergebnisse genutzt hat.

Das erste Beispiel bildete die Umsetzung einer strategischen Personalpolitik bei den Kooperationspartnern ab. Hier versuchten die Projektmitarbeiter bei ihren Firmen die Potentiale individuell zu bewerten und nach Möglichkeit die Vorteile von Verbesserungen für das Unternehmen aufzuzeigen. Diese Vorteile lagen in Unternehmen, dessen Personal für die Aufgaben der Zukunft ausgestattet wird. Das schließt die Personalbeschaffung und damit auch das skizzierte Problem fehlender Auszubildenden mit ein, aber ebenso auch die Aus- und Weiterbildung sowie die Bindung von Fachkräften. Das Ziel war es, maßgeschneiderte Lösungen für die Unternehmen zu finden.

Das zweite Beispiel bezog sich auf die Bemühungen der Projektmitarbeiter, dass die Unternehmen in Bezug auf Transparenz ein neues Verständnis entwickeln. Dazu wurden die vor Ort geführten Gespräche genutzt, um die aktuelle Auffassung der Unternehmen zu prüfen und über die Vorteile angemessener Marktransparenz je nach Stand zu informieren. Im Anschluss wurde versucht, gemeinsam mit den befugten Entscheidern in den KMU eine Diskussion zum Thema anzustoßen und im Idealfall eine Änderung herbei zu führen.

Ein Beispiel für die Umsetzung der Ergebnisse aus der Potentialbefragung des Projektes waren die Schulungen aus dem Bildungsbereich 7: Energie, Umwelt und Ökologie. Diese wurden in Absprache mit den Weiterbildungsdienstleistern so konzipiert, dass sie nicht nur auf die originären Kosteneinsparungen eingehen, sondern auch auf die gesamtwirtschaftlichen Vorteile von umweltfreundlicher Unternehmenspolitik und das Handeln von Einzelunternehmen im gesellschaftlichen Kontext. Ein weiteres Bespiel für die Umsetzung nahm Bezug auf die notwendige Flexibilisierung und die Vorbereitung der Unternehmensorganisation im Hinblick auf die etwaige Einführung langfristiger Personalpolitik. Dazu wurde direkt in die Vorbereitung der Schulungen die Interdependenzen zwischen Unternehmensorganisation und langfristiger nachhaltiger Personalpolitik aufgenommen, um die Bemühungen der Berater zu unterstützen.

Diese Ansätze zeigten auf, dass auf mehreren Wegen adressenorientierte Schulungen/Weiterbildungen im CSR-Kontext definiert und in den Zeitplan der Umsetzung implementiert wurden.

4.2 Aufbau und Strukturierung des Weiterbildungs- und Beratungsportfolios

Grundlage der Überlegungen waren die Interessen der Unternehmen, die bereits vor dem Start des Projektes in den Kooperationsvereinbarungen abgefragt wurden. Diese Themen wurden in den ersten Monaten des Projektes von den einzelnen Projektmitarbeitern vertieft und eruiert. In der Elaboration dieser Themen in Kombination mit den Erstgesprächen lag der Weg zu einer groben Gliederung der Interessensbereiche für Schulungs- und Beratungsdienstleistungen im Bereich der gesellschaftlichen Unternehmerverantwortung.

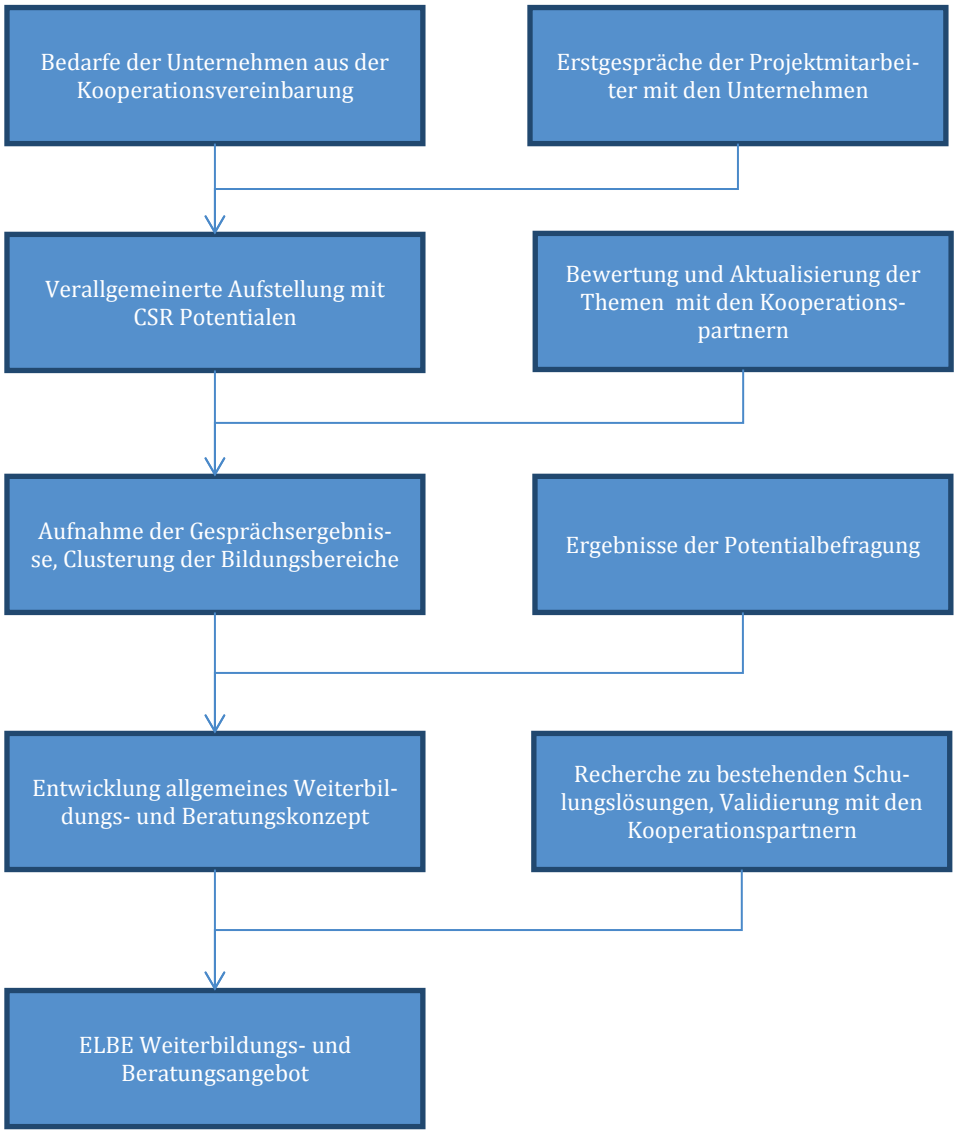


Abbildung 1: Vorgehensweise zur Generierung der Weiterbildungs- und Beratungsangebote

Das Projektteam hatte sich darauf geeinigt, die Einzelmaßnahmen der Unternehmen nach Interessenslagen zusammen zu fassen, um so eine möglichst breite Basis des Vorgehens zu schaffen.

Diese zusammengefassten Vorhaben wurden einer Prüfung und Rücksprache durch die einzelnen Unternehmensbetreuer mit den Kooperationspartnern unterzogen. Dieser Schritt sollte Verständnisprobleme ausräumen und die Belastbarkeit der erstellten Bildungsangebote prüfen. Ebenso wurden die konkreten Umsetzungsvorstellungen zu den Themen abgeglichen. Eine weitere entscheidende Frage war die Beteiligung der Mitarbeiter aus Unternehmen an Inhalten, die diese nicht direkt vorgeschlagen hatte, sondern die von anderen KMU generiert und kommuniziert wurden. Diese neuen Themen wurden durch die Projektmitarbeiter den Kooperationspartnern vorgestellt und verdeutlicht, um das Ziel zu intendieren, ein Bildungskonzept mit Seminaren und Beratungen zu erarbeiten.

Dieser neue Input wurde im nächsten Schritt im Rahmen mehrerer Arbeitstreffen des ELBE-Teams zusammen getragen und dazu genutzt, die bisherige Übersicht von Weiterbildungsangeboten mit Potentialen zu erweitern und zu validieren. In diesem Prozess wurde festgestellt, dass die Einbindung der umfangreichen Schulungen und Potentiale in sieben Bildungsbereichen mündete:

1. Unternehmensökonomie/-organisation
2. Personalwirtschaft/-management
3. Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz
4. Marketing/Vertrieb/Verkauf
5. EDV/Informatik/IT-Bereich/Neue Medien
6. Persönlichkeitsbildung/Selbstmanagement/Interkulturelles Training/Sprache und Kommunikation
7. Energie/Umwelt/Ökologie.

In Anlage 3 sind die den Bildungsbereichen zugeordneten Themen dargestellt.

Parallel wurden die Ergebnisse der Potentialbefragung validiert und strukturiert und in das Bildungskonzept eingeordnet. Dieses Vorgehen basierte auf drei Schwerpunkten:

1. Die strategischen Potentiale, die sich aus der Potentialbefragung und den direkten Unternehmensgesprächen ergaben, wurden auch weiterhin im Rahmen der Projektgespräche mit den Kooperationspartnern vertieft. Es wurde versucht, in individueller Abstimmung mit dem Berater eine an die Bedarfe des Unternehmens angepasste Lösung zu finden.

Dies geschah im Besonderen aus dem Kontext heraus, dass einige Potentiale nicht vom Projekt an sich umzusetzen waren. Dafür wurde die Chance genutzt, externe Quellen für die Umsetzung zu suchen und so einen langfristigen Wandlungsprozess anzustoßen. Die Maßnahmen im Bereich Umwelt eigneten sich als ein gutes Beispiel dafür, da die notwendigen Mittel, die aufzuwenden wären, um hier Projekte durchzuführen, den Rahmen des ELBE-Projektes bei weitem überschritten hätten.

2. Die kurzfristigen und mittelfristigen Potentiale wurden nach Möglichkeit im Rahmen von Schulungen und Beratungen von Bildungsdienstleistern und Coaches - über das Projekt finanziert - adressiert.

3. Die Kooperationspartner wurden dazu befähigt, auch nach Projektende die begonnenen Vorhaben umzusetzen, um so die Nachhaltigkeit zu sichern. Dazu umfasste das ELBE-Portfolio auch Weiterbildungs- und Beratungsangebote, die mit flankierenden Prozessen diese Aufgabe erfüllen konnten. Beispiele dafür sind die Projektmanagement-Schulung mit CSR Schwerpunkt, die Schulung zur Unternehmensorganisation und die Einführung von Energiemanagementsystemen.

5. Evaluation der Qualität der CSR-Maßnahmen des Elbe-Projektes

Verantwortliche, ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensführung - so wie sie CSR (Corporate Social Responsibility) versteht und auch voraussetzt - bedeutet in der Gegenwart so zu wirtschaften, dass der langfristige Erfolg des Unternehmen gesichert wird und zukünftige Generationen keinen Nachteil daraus erleiden. Dabei spielt es keine Rolle, was Unternehmen mit ihren Gewinnen Positives bewirken, sondern wie die Unternehmensgewinne erwirtschaftet werden und welche sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen die gesamte Unternehmenstätigkeit hat(vgl. www.upj.de/Business-Case.29.0.html, letzter Abruf 01.07.2014).

Es galt Konzepte in Form von Schulungen, adressiert an die Geschäftsführer und deren Mitarbeiter (Kümmererunternehmen) zu entwickeln, die auf soziale und nachhaltige Geschäftspraktiken gerichtet waren. Im Rahmen der angeboteten Weiterbildungen sollten Beschäftigte in Unternehmen sensibilsiert und unterstützt werden,

- ihre gesellschaftliche Verantwortung bewusster wahrzunehmen
- die Unternehmensführung strategischer und damit nachhaltiger auszurichten
- Anpassungsstrategien für den wirtschaftlichen und technologischen Wandel zu entwickeln
- einen nachhaltigen Beitrag zur Stabilisierung ihrer betrieblichen Beschäftigungsverhältnisse zu leisten.

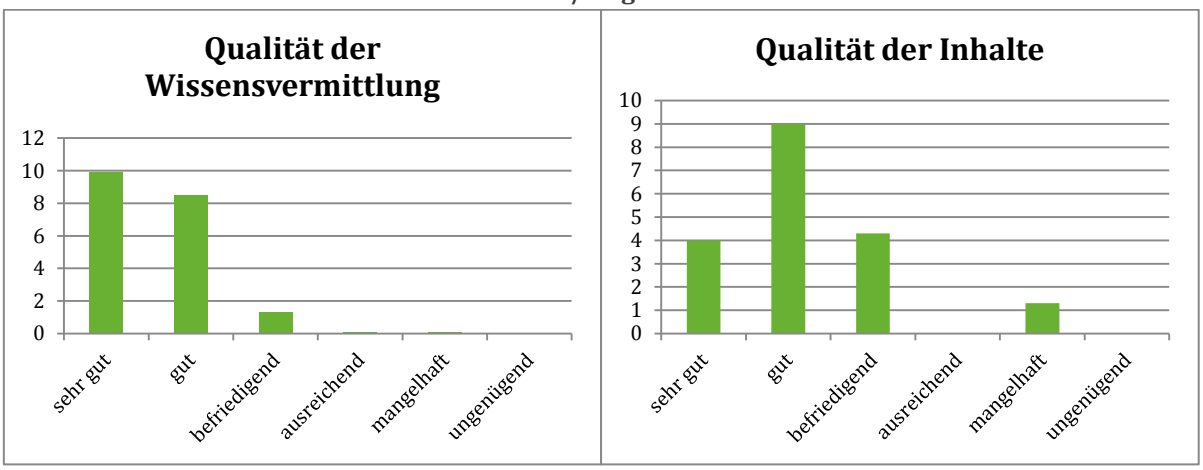
Die interne Evaluation stellte keine prozessbegleitende und auf den gesamten Projektverlauf ausgerichtete Maßnahme dar. Sie diente im Projekt der rückblickenden Wirkungskontrolle. Mit der praktizierten und nachfolgend inhaltlich untersetzten internen Evaluation wurden spezifische und CSR-bezogene Ergebnisse bewertet. Damit verbunden ist auch die Möglichkeit zur Reflexion des Erfüllungsstandes anvisierter Ziele und Aufgaben besonders im Spektrum von Trainings-, Qualifizierung- und Weiterbildungsaktivitäten des ELBE - Projektes. Die analytische Kernfrage ist dabei, in wie weit es gelang, qualitätsgerechte, effiziente und im Sinne von CSR nachhaltig nutzbare Resultate hinsichtlich des Inhaltes und der Wissensvermittlung zu erreichen. Die Ergebnis-Evaluation wird in verkürzter Form dargestellt.

Dem Projektteam war es wichtig zu wissen, welche Erfahrungen die Teilnehmer mit dem von ihnen besuchten Seminar/der von ihnen besuchten Weiterbildung sammeln konnten. Ihre Bewertung hat dazu beitragen, die Lehrgangsqualität festzustellen.

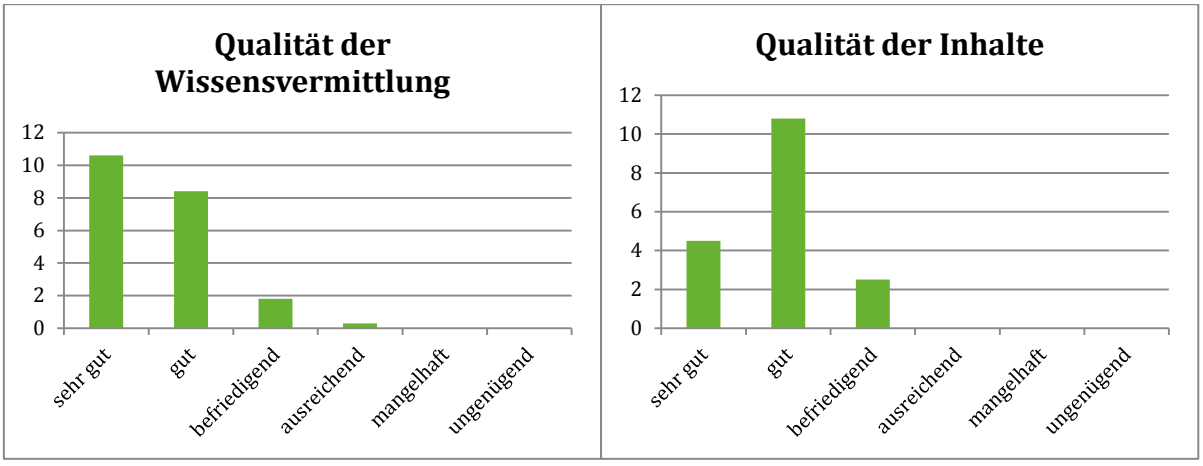
Einführend wurden die Teilnehmer mit der Thematik allgemein im Sinne von CSR - Corporate Social Responsibility und besonders mit den Kernzielen des ELBE-Projektes, einschließlich der konkreten Schulungsmaßnahmen, vertraut gemacht. Die Teilnahme an der Befragung erfolgte freiwillig und anonymisiert. In Bezug auf bestimmte statistische Daten wurde nur auf wenige Angaben orientiert: Alter, Geschlecht, berufliche Stellung im Unternehmen. Die Befragung konzentrierte sich auf zwei Themenkomplexe, erstens hinsichtlich der Qualität der Wissensvermittlung und zweitens bezogen auf die Qualität der vermittelten Inhalte. Die Teilnehmer sollten die angebotenen Schulungen erstens einem der ausgewiesenen Handlungsfelder zuordnen, zweitens bewerten, welche Ansatzpunkte sie diesbezüglich als praxistauglich für ihr Unternehmen ansehen und drittens, welche relevanten Erkenntnisse gut geeignet sind, in das Unternehmen bzw. in den eigenen Arbeitsbereich transferiert zu werden.

In den folgenden grafischen Darstellungen werden zu den jeweiligen Bildungsbereichen die Qualität der Wissensvermittlung (Organisation, Dozenten, Umsetzbarkeit in den KMU) und die Qualität der Inhalte - abgeleitet aus den Befragungen der Teilnehmer dargestellt.

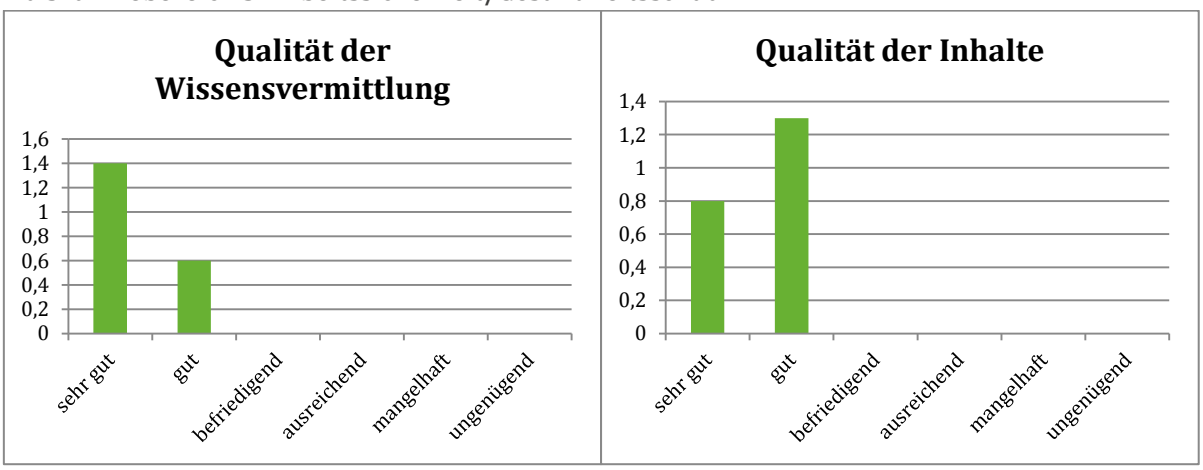
Maßnahmebereich 1:Unternehmensökonomie/-organisation



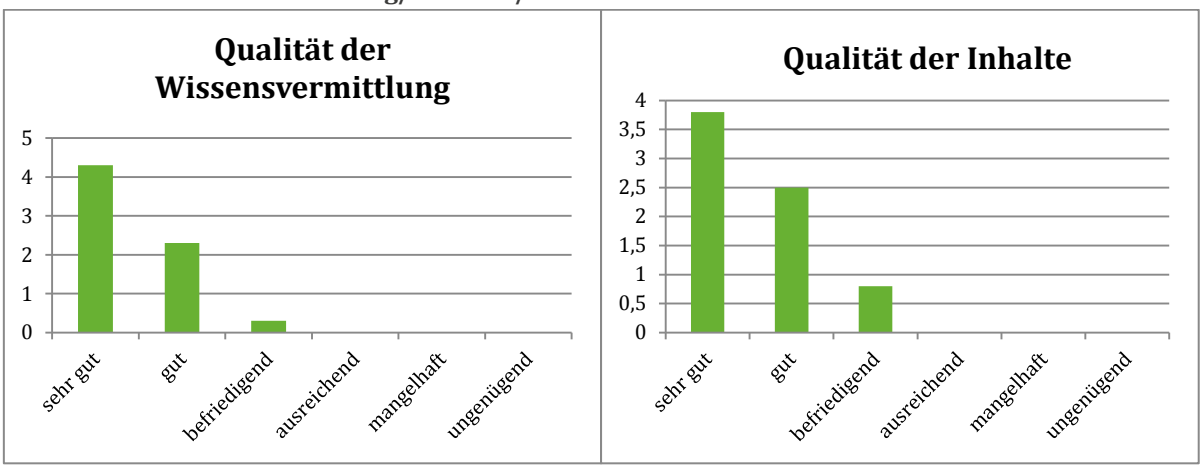
Maßnahmebereich 2: Personalwirtschaft/-management



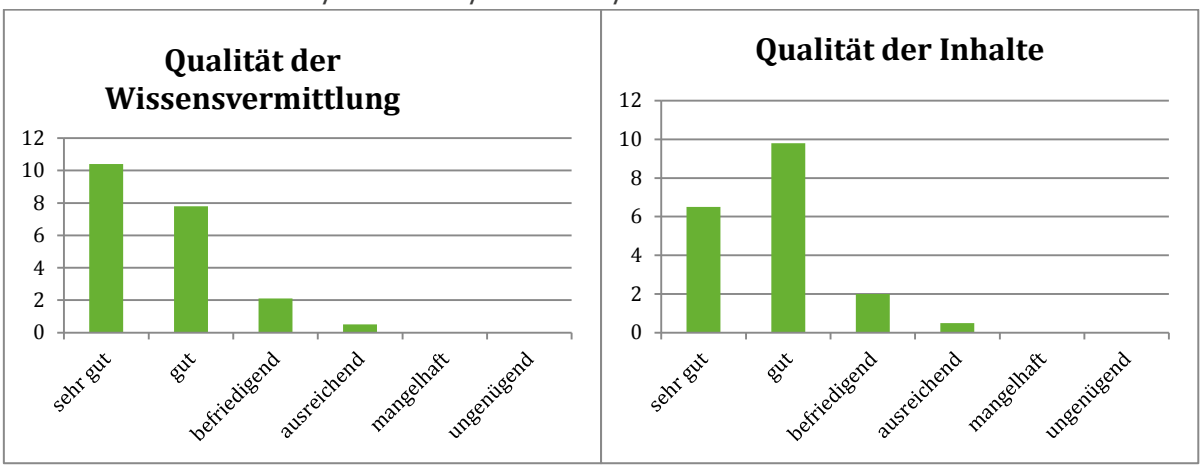
Maßnahmebereich 3: Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz



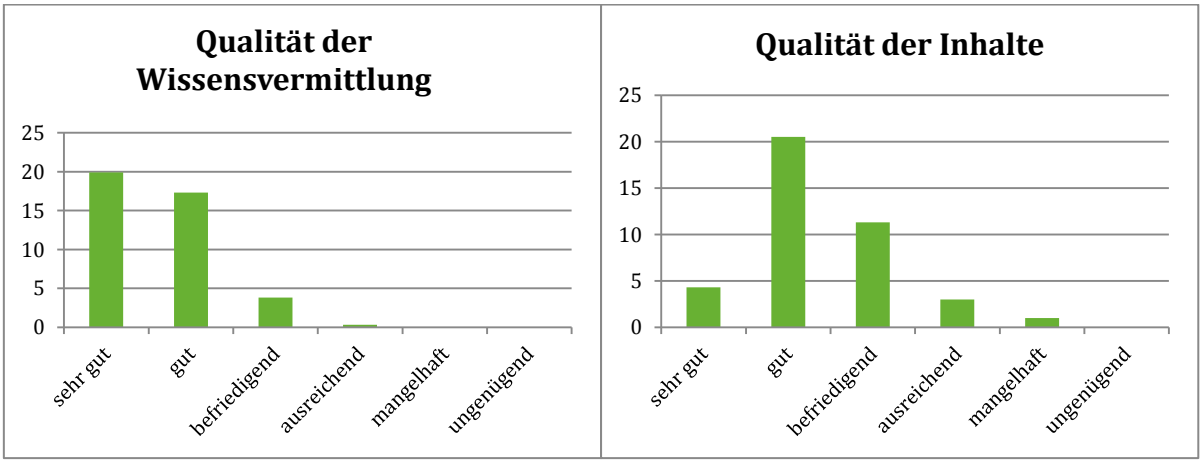
Maßnahmebereich 4: Marketing/Vertrieb/Verkauf



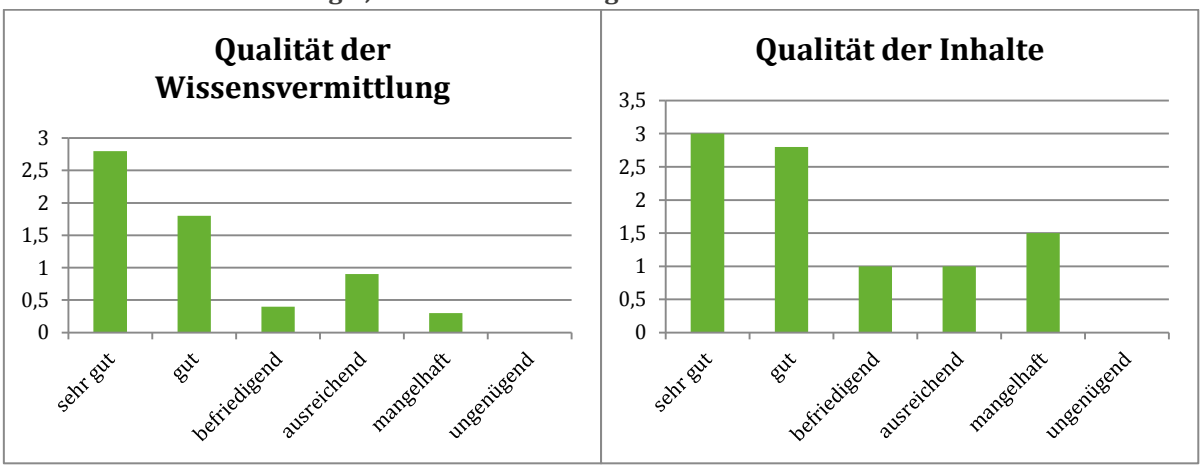
Maßnahmebereich 5: EDV/Informatik/IT-Bereich/Neue Medien



Maßnahmebereich 6: Persönlichkeitsbildung/Selbstmanagement/Interkulturelles Training/ Sprache und Kommunikation



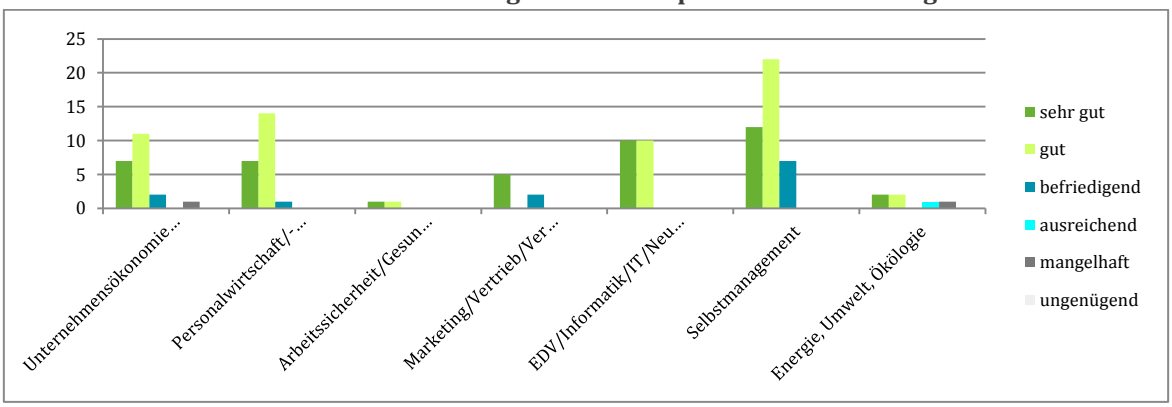
Maßnahmebereich 7: Energie, Umwelt und Ökologie



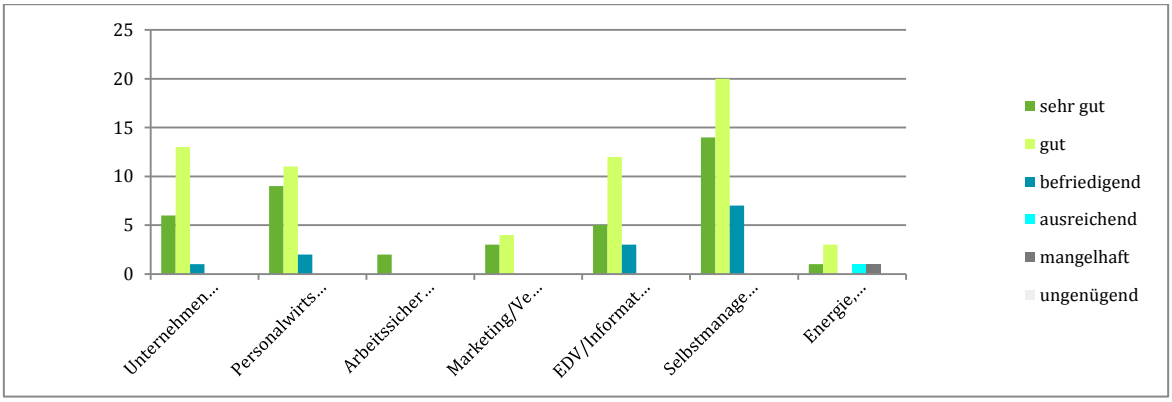
Festzustellen bleibt, dass die Bewertungen der Schulungen von den Teilnehmern in den Punkten Qualität sowohl der Wissensvermittlung als auch der Inhalte in den meisten Fällen mit „gut“ und „sehr gut“ bewertet wurde. Einzig beim Handlungsfeld Energie, Umwelt und Ökologie differierten die Einschätzungen von „sehr gut“ bis „mangelhaft“ stark.

Die dezidierten Auswertungen des Hauptblockes der Beurteilung Qualität der Wissensvermittlung wird in nachfolgenden Visualisierungen abgebildet:

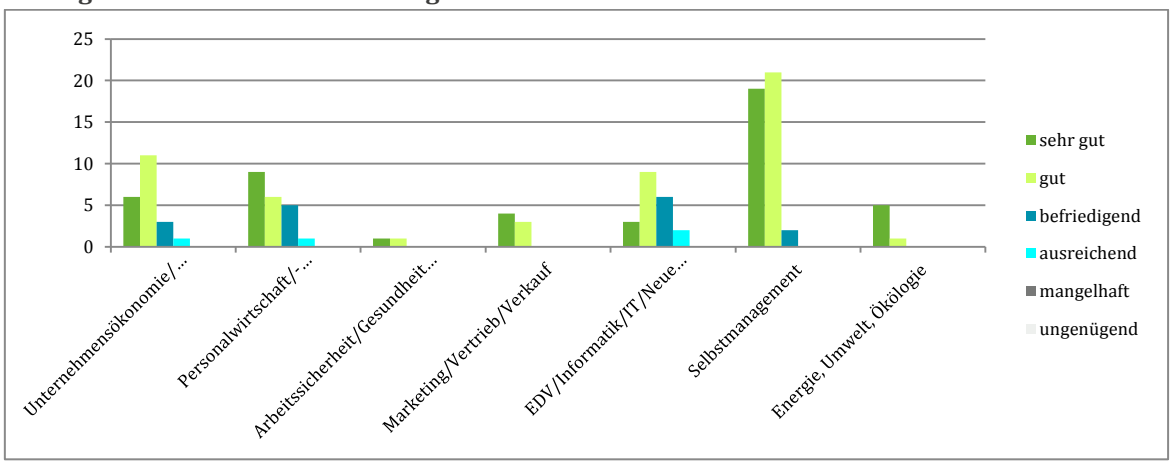
Das vermittelte Wissen der Weiterbildungsinhalte entsprach den Erwartungen



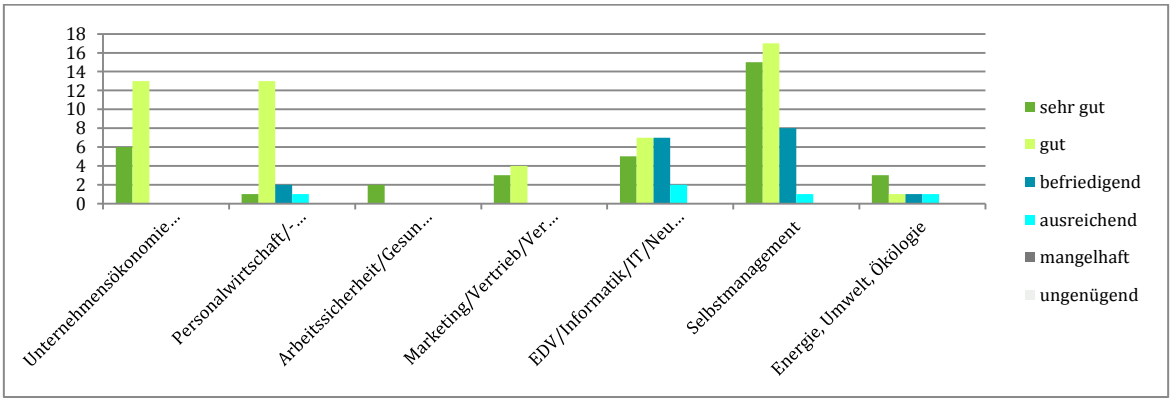
Das Verhältnis der vermittelten Inhalte zur Dauer



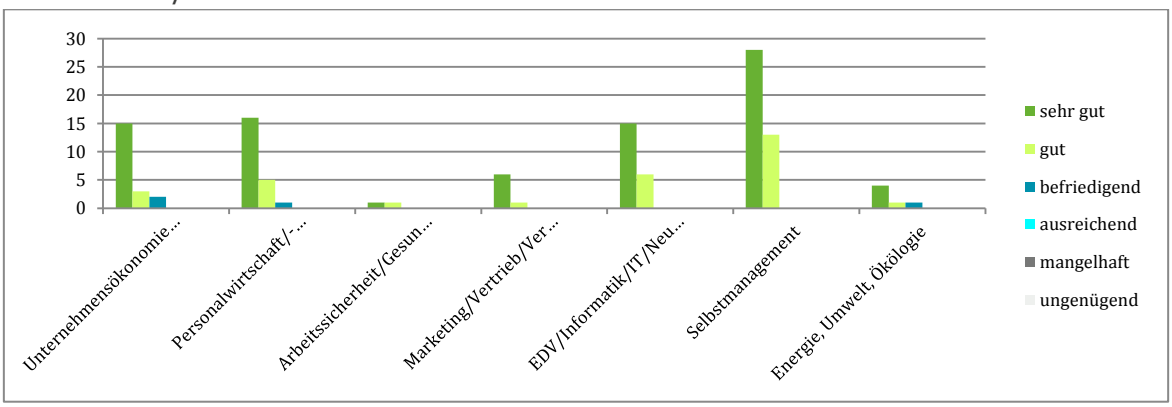
Die Organisation der Weiterbildung



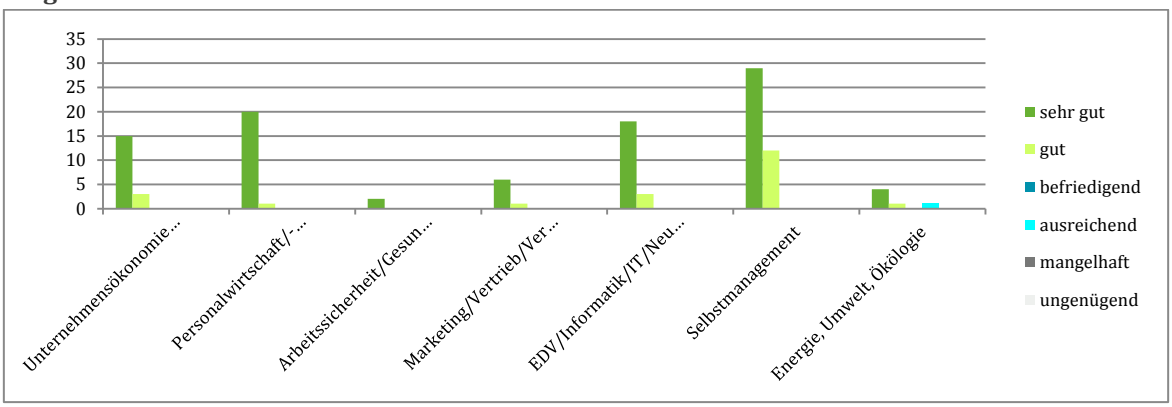
Die Ausstattung mit Lehrmitteln



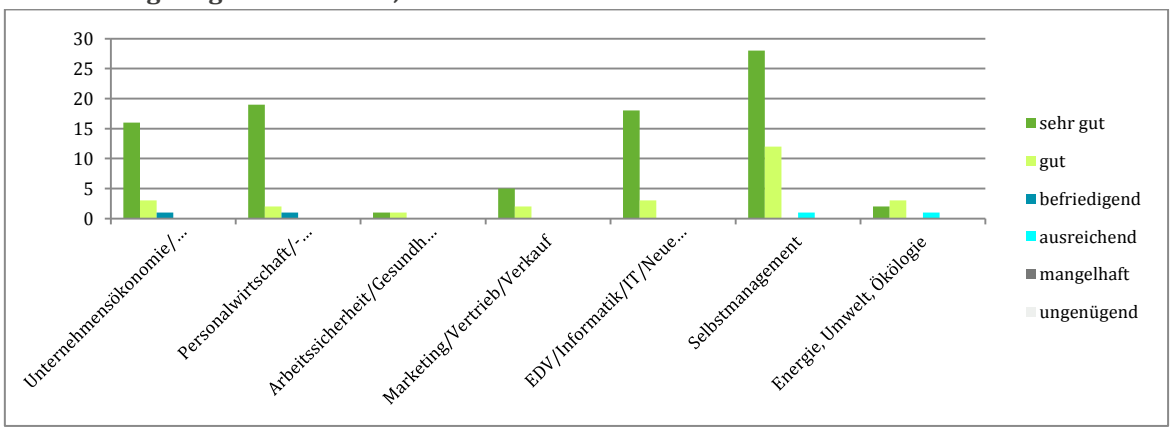
Das Dozenten/Teilnehmer-Verhältnis



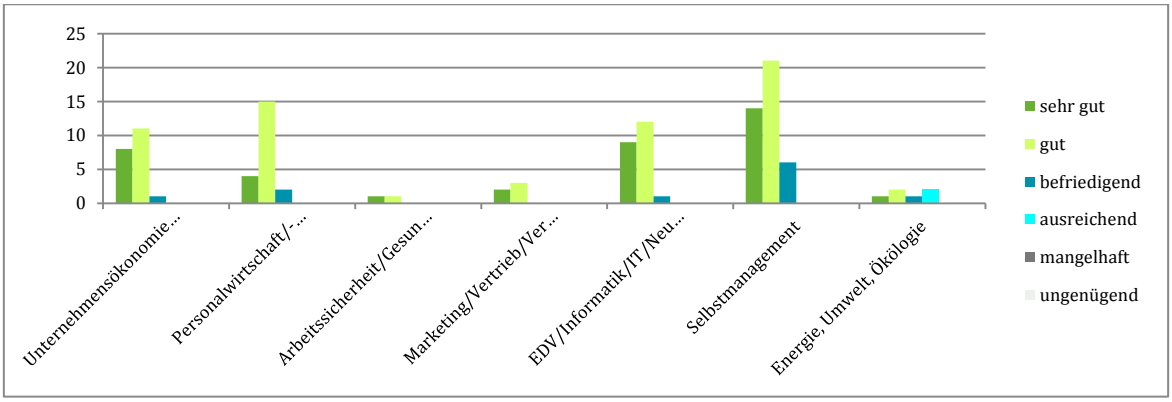
Eingehen der Dozenten auf die Teilnehmer



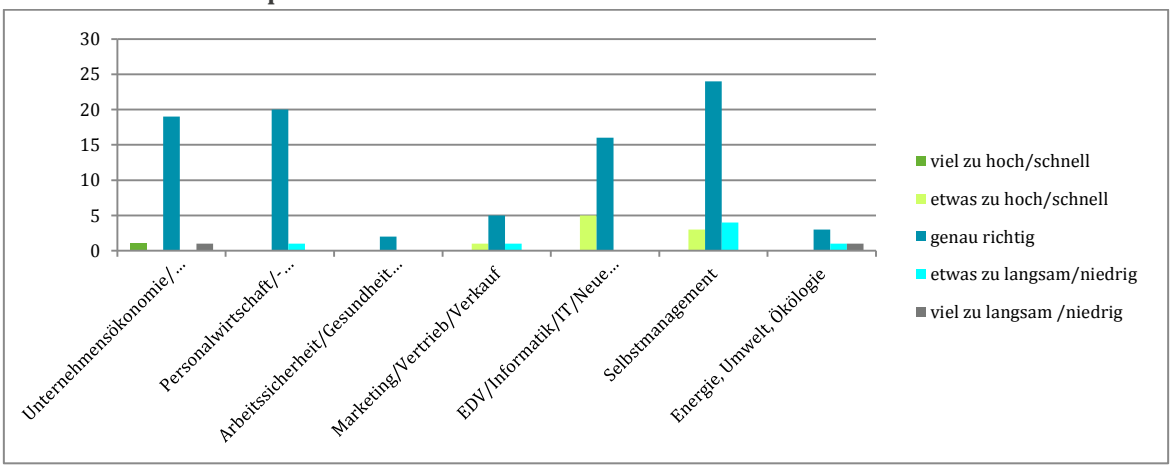
Fachliche Eignung der Dozenten, die Lehrinhalte zu vermitteln



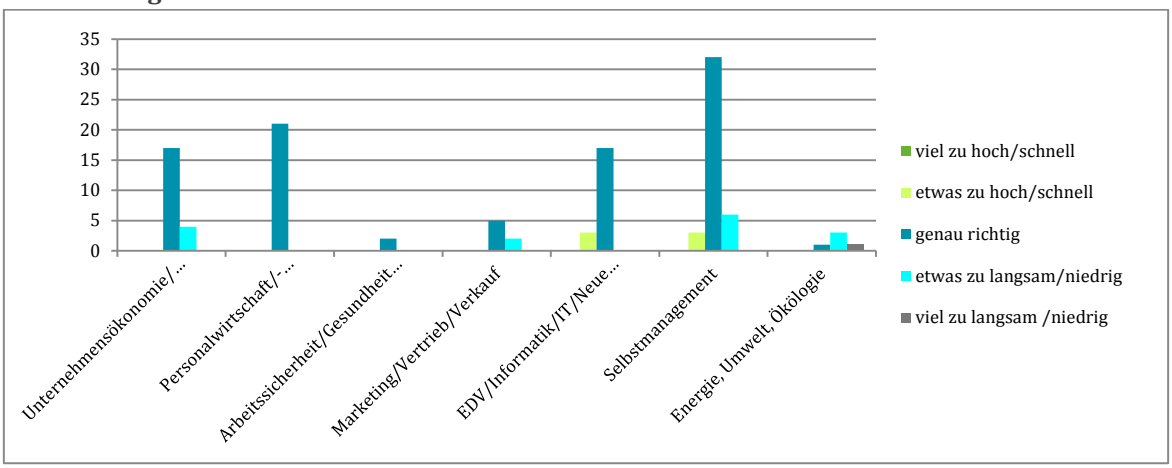
Präsentation der Lehrinhalte



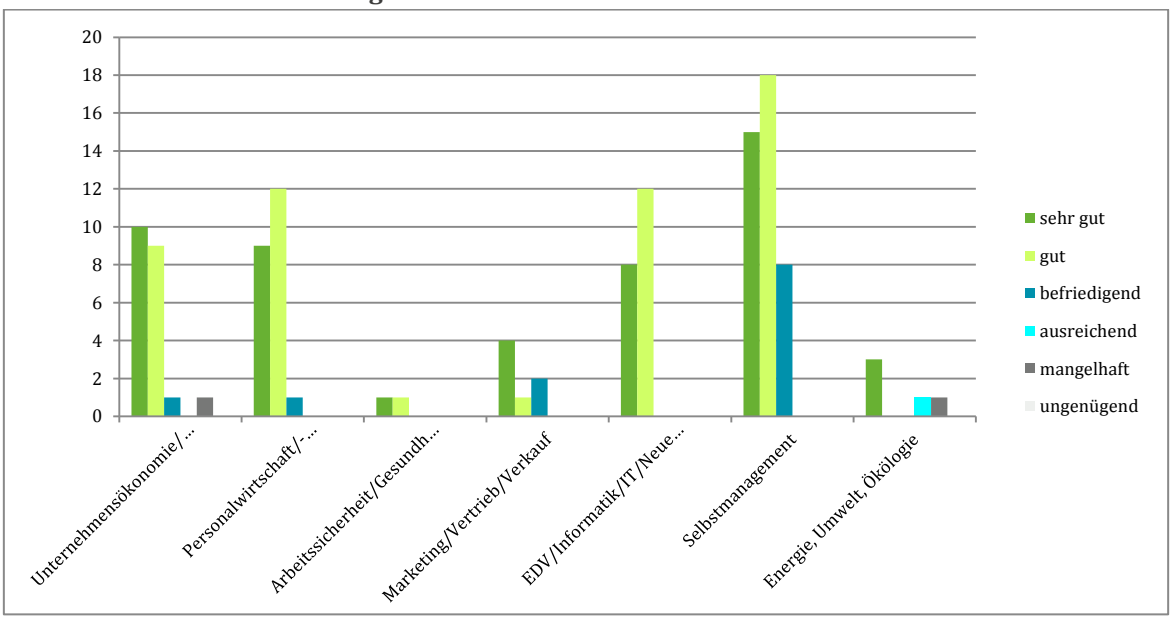
Arbeits- und Lerntempo



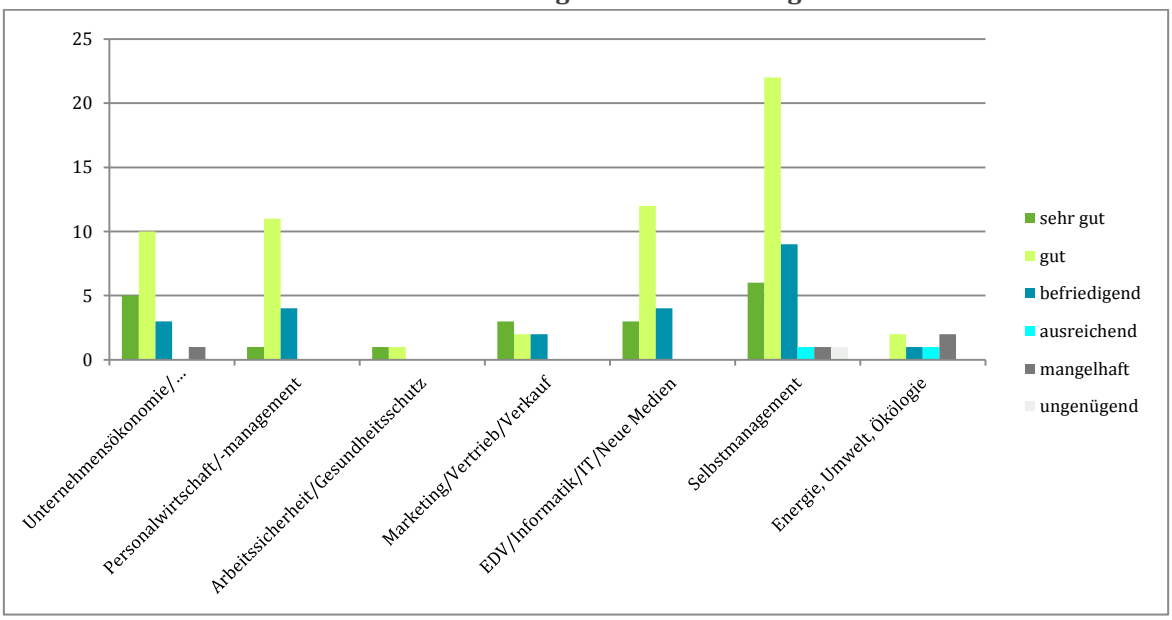
Anforderungen an die Teilnehmer



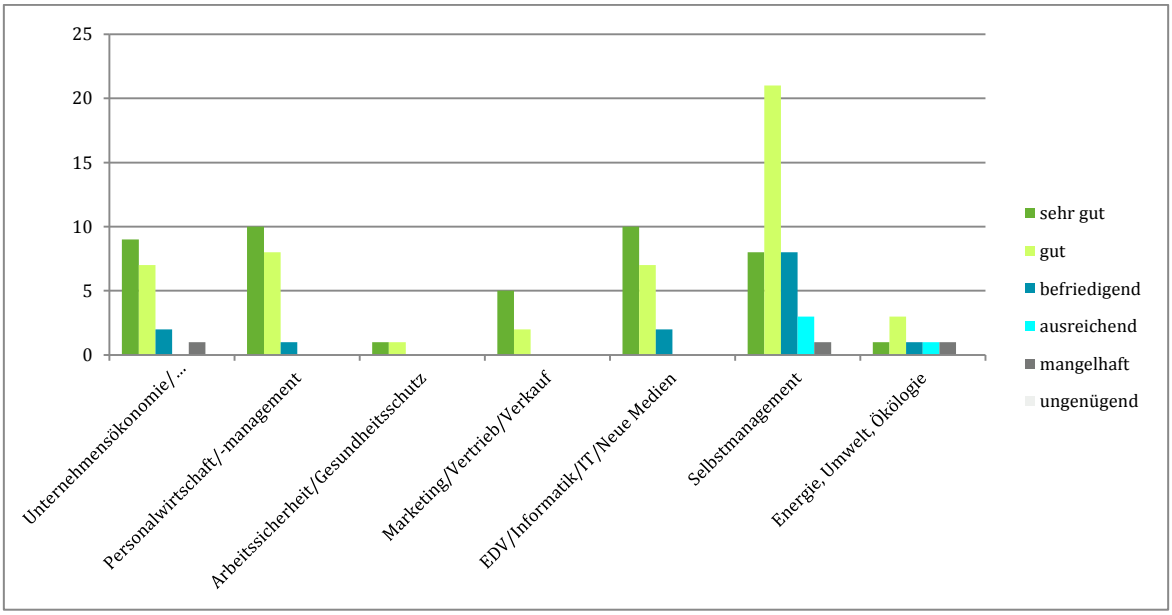
Gesamtnote der Weiterbildungsmaßnahme



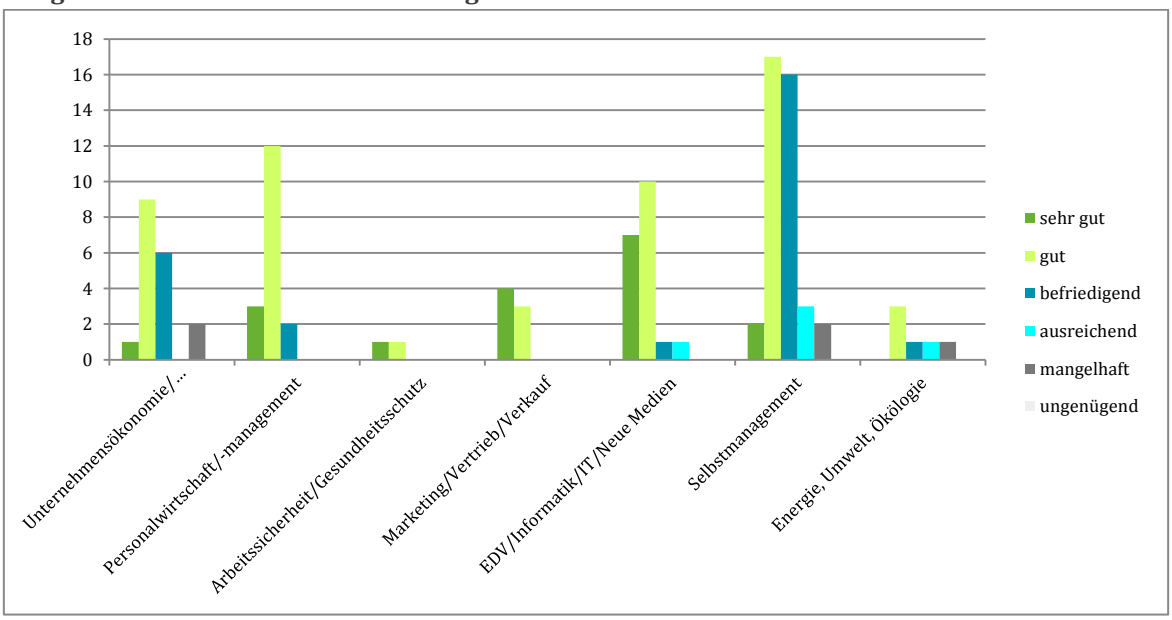
Wurde Ihnen durch die Lehrinhalte das Anliegen von CSR näher gebracht?



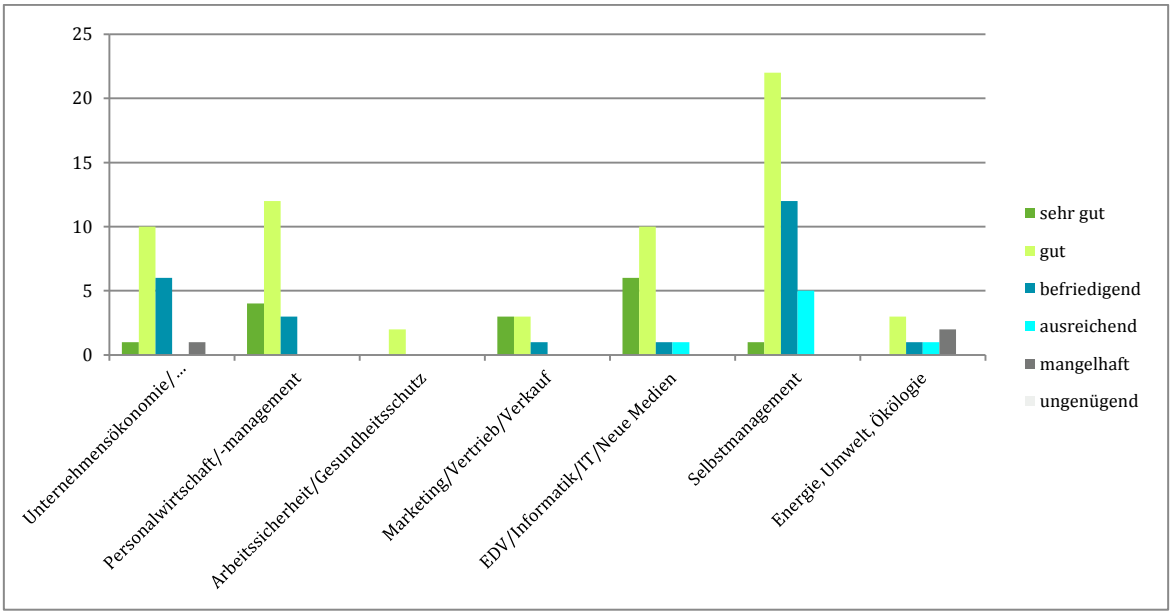
Praxistauglichkeit der vermittelten Inhalte



Die gewonnen Kenntnisse lassen sich gut in das Unternehmen transferieren



Die gewonnen Kenntnisse lassen sich gut in den Arbeitsplatz transferieren



Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Fragebogen

Mit dem Projektvorhaben E L B E will unser Netzwerk durch gute Lösungsansätze, praxisnahe Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingangebote vor allem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) praktikable Hilfe und Unterstützung leisten. Dabei konzentrieren sich die Projektdurchführenden auf die Handlungsfelder: Arbeitsplatz, Markt und Umwelt.

Die Projektpartner möchten sich mittels der Potentialbefragung einen möglichst genauen IST - Stand hinsichtlich der Projektzielstellung in der Projektregion erarbeiten. Mit Ihrer freiwilligen Teilnahme an der Potentialbefragung tragen Sie sehr entscheidend dazu bei, dass in der Folge jene Maßnahmen konzipiert und durchgeführt werden können, die für die KMUs eine tatsächliche Unterstützung sind.

Die Potentialbefragung unterliegt selbstverständlich den relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Somit können Ihnen die Projektdurchführenden versichern, dass alle Aussagen die mittels dieser Potentialbefragung erhoben und getroffen werden, nur im Rahmen des Projektes ihre Verwendung finden und eine Weitergabe an Dritte ausgeschlossen wird.

VSBI · UV SACHSEN · RKW Sachsen Wege für die Wirtschaft · BVMW Bundesverband mittelständische Wirtschaft Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Teil 1 - Allgemeine Informationen

1. Bitte geben Sie folgende allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen an:

Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?	
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? (Beispiele: Automobilbranche, Logistikbranche, IT-Branche, Elektroindustrie, Maschinen- und Anlagenbau o. a.)	

	ja	nein
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigene Personalabteilung (Personalstelle)?	☐	☐
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Person, die sich mit Fragen der mittel- und langfristigen Personalentwicklung beschäftigt?	☐	☐
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Abteilung (Personalstelle), die sich insbesondere mit Fragen der Umweltthematik beschäftigt?	☐	☐

Angaben zur aktuellen Beschäftigungsstruktur

2. Bitte geben Sie uns einen kurzen Überblick über die Anzahl und Verteilung Ihrer Mitarbeiterstruktur an:

Altersstruktur	Anzahl	Beschäftigungsform	Anzahl	Qualifikationsniveau / Einsatzgebiet	Anzahl
≤ 20 Jahre		Vollzeit		Lehrlinge/Auszubildende	
21 bis 29 Jahre		Teilzeit		ungelernt/angelernt	
30 bis 49 Jahre		Lehrlinge/Auszubildende		Facharbeiter/Gesellen	
50 bis 60 Jahre		unbefristet Beschäftigte		Techniker/Meister	
≥ 60 Jahre		befristet Beschäftigte		Hochschulabsolventen	
		geringfügig Beschäftigte		mittlere Führungskräfte	
		Zeitarbeitnehmer		gehobenes Management	

Teil 2 - Handlungsfeld Arbeitsplatz

Offene Stellen/offene Lehrstellen

3. Gibt es in Ihrem Unternehmen

	ja	nein
unbesetzte/offene Lehrstellen	☐	☐
unbesetzte/offene Stellen	☐	☐

4. Bitte nennen Sie die geplanten mittelfristigen Veränderungen (innerhalb der nächsten 3 Jahre) innerhalb eines Qualifikationsniveaus bzw. Einsatzgebietes. Wenn Sie die vorhergehende Frage mit ja beantwortet haben, geben Sie bitte auch die Anzahl an unbesetzten/offenen Lehrstellen und Stellen.

Qualifikationsniveau	Geplante mittelfristige Veränderungen (Zutreffendes ankreuzen)			Anzahl
	Zuwachs	keine Veränderung	Reduktion	
Lehrling	☐	☐	☐	
ungelernt/angelernt	☐	☐	☐	
Facharbeiter/Gesellen	☐	☐	☐	
Techniker/Meister	☐	☐	☐	
Hochschulabsolventen	☐	☐	☐	
mittlere Führungskräfte	☐	☐	☐	
gehobenes Management	☐	☐	☐	

5. Welche der folgenden Personalbeschaffungsmaßnahmen nutzen Sie mit welchem Erfolg, um offene Stellen zu besetzen?

Personalbeschaffungsmaßnahme	Nutzung		
	erfolgreich	teilweise erfolgreich	nicht erfolgreich
Stellenanzeigen in der Presse	☐	☐	☐
Stellenanzeigen im Internet	☐	☐	☐
private Stellenvermittlung	☐	☐	☐
Zeitarbeitsfirmen	☐	☐	☐
Vermittlung durch Agentur für Arbeit/Jobcenter	☐	☐	☐
Anbieten von Praktikumsplätzen	☐	☐	☐
persönliche Empfehlungen	☐	☐	☐
Ausbildung von Lehrlingen	☐	☐	☐
Abwerbung aus anderen Unternehmen	☐	☐	☐

6. Woran scheitert häufig die Besetzung der offenen Stellen bzw. die Einstellung neuer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	keine Bewerbung auf Mitarbeiterstelle	☐	ungenügende zeitliche Flexibilität der Bewerber
☐	keine Bewerbung auf Ausbildungsstelle	☐	ungenügende räumliche Flexibilität der Bewerber
☐	fehlende Berufserfahrung	☐	Alter der Bewerber
☐	fehlender Berufsabschluss	☐	mangelnde Motivation/Arbeitsbereitschaft
☐	fehlende Zusatz-/Spezialqualifikation	☐	mangelnde Sprachkenntnisse
☐	Lohn- und Gehaltsvorstellungen	☐	Sonstiges:

7. Welche Maßnahmen zur Kompensation der fehlenden Personalkapazität würden Sie favorisieren? Bitte kreuzen Sie die vier für Sie wichtigsten Maßnahmen an!

☐	Qualifizierung der Mitarbeiter	☐	Auslagerung von Arbeitsaufgaben
☐	Überstunden	☐	Auftragsvergabe an andere Firmen
☐	Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter	☐	Automatisierung/Rationalisierung
☐	Zeitarbeitsfirmen	☐	Reduzierung der Auftragsannahme
☐	Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf		
☐	Mitarbeiteraustausch mit kooperierenden Unternehmen		
☐	Sonstiges :		

Weiterbildung, Bindung und Rekrutierung von Mitarbeitern

8. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen:

	trifft zu	**trifft teil-weise zu**	**trifft nicht zu**
In den folgenden drei Jahren wird die Bedeutung der Mitarbeiter-qualifizierung für unser Unternehmen steigen.	☐	☐	☐
In den folgenden drei Jahren werden die Investitionen unseres Unternehmens in Mitarbeiterqualifizierung und -weiterbildung kontinuierlich steigen.	☐	☐	☐
In unserem Unternehmen wird der mittelfristige (2 - 5 Jahre) Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter systematisch festgestellt.	☐	☐	☐
In unserem Unternehmen wird der langfristige (> 5 Jahre) Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter systematisch festgestellt.	☐	☐	☐

9. Welche der folgenden Angebote werden durch Ihr Unternehmen genutzt, um die Mitarbeiter längerfristig an Ihr Unternehmen zu binden? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	systematische Karriereentwicklung	☐	Mentorenprogramm
☐	übertarifliche Löhne und Gehälter	☐	Flexible Entgeltgestaltung (z. B. Prämien)
☐	Beteiligung am Unternehmensgewinn	☐	Urlaubs-/Weihnachtsgeld
☐	betriebliche Altersvorsorge	☐	Firmenwagen
☐	Urlaub über tariflichem Anspruch	☐	Unterstützung bei Arbeitssuche für (Ehe-)Partner
☐	Gesundheitsfördernde Angebote, welche?		
☐	familienfreundliche Maßnahmen, welche?		

☐	Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen
☐	intensiv betreute Einführung in neue Aufgaben
☐	flexible Arbeitszeitgestaltung (z. B. Arbeitszeitkonten)
☐	Vergütung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens (BVW)
☐	Sonstiges:
☐	Sonstiges:

10. Bitte geben Sie an, ob die Einstellung neuer Führungskräfte in folgenden Bereichen auf die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens entscheidenden Einfluss hat (J = Ja, N = Nein).

Bereich	JA	NEIN	Bereich	JA	NEIN
Arbeitsvorbereitung	☐	☐	Service/Dienstleistung	☐	☐
Beschaffung	☐	☐	Qualitätsmanagement	☐	☐
Lager	☐	☐	Qualitätsentwicklung	☐	☐
Leistungserstellung	☐	☐	Entwicklung	☐	☐
Logistik	☐	☐	Controlling/Finanzen	☐	☐
Vertrieb	☐	☐	Umweltmanagement	☐	☐

11. Bitte geben Sie aus den aufgeführten Unternehmensbereichen die Anzahl (A) der Mitarbeiter an, für die Sie aktuell einen Weiterbildungsbedarf sehen. Bitte ordnen Sie die Bereiche nach ihrer Priorität (P) von 1 (höchste Priorität) bis 9 (niedrigste Priorität) des Weiterbildungsbedarfs.

Bereich	Anzahl	Priorität	Bereich	Anzahl	Priorität
Arbeitsvorbereitung			Service/Dienstleistung		
Beschaffung			Qualitätsmanagement		
Lager			Qualitätsentwicklung		
Leistungserstellung			Entwicklung		
Logistik			Controlling/Finanzen		
Vertrieb			Umweltmanagement		

12. Bitte geben Sie an, welche Formen der Weiterbildung Ihr Unternehmen bevorzugt (jeweils die zwei wichtigsten Formen ankreuzen)!

☐	Inhouse Schulungen (externer Anbieter)	☐	Vollzeit (während der Arbeitszeit)
☐	selbstorganisiertes Lernen mit Hilfe von Medien/Fernunterricht	☐	Teilzeit (Teilung zwischen Arbeits- und Freizeit der MA)
☐	Lernen am Arbeitsplatz	☐	berufsbegleitend (2 x pro Woche)
☐	Inhouse Schulungen (eigene Lehrkräfte)	☐	berufsbegleitend (1 x pro Woche)
☐	externe Weiterbildungen	☐	Sonstiges:

Spezifische Schwerpunkte im Personalmanagement

13. Wie wichtig ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Ihr Unternehmen?

sehr wichtig	wichtig	mittel	eher unwichtig	unwichtig
☐	☐	☐	☐	☐

14. Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern/ermöglichen? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	Elternzeit/Programme für Wiedereinsteiger
☐	höhere Flexibilisierung der Arbeitszeit (z. B. Vertrauensarbeit, Gleitzeit)
☐	flexible Arbeitsorte (z. B. Home Office-Tage, mobiles Arbeiten)
☐	temporäre Arbeitszeitreduktion (z. B. Sabatticals, Teilzeit)
☐	Unterstützung bei der Vermittlung von Betreuungsplätzen für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige

Zutreffende oder sonstige Maßnahmen bitte kurz beschreiben:

_____

_____

_____

15. Wie wichtig ist die Gleichstellung von Mann und Frau für Ihr Unternehmen?

sehr wichtig	wichtig	mittel	eher unwichtig	unwichtig
☐	☐	☐	☐	☐

16. Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen, um die Gleichstellung von Mann und Frau umzusetzen/zu gewährleisten? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	Gender Trainings	☐	ökonomisches Anreizsystem
☐	unterstützende Weiterbildungsleistungen	☐	Kommunikationspolitik
☐	Zielvereinbarungen mit den Unternehmensbereichen		

Zutreffende oder sonstige Maßnahmen bitte kurz beschreiben:

_____

_____

_____

17. Wie wichtig sind folgende Aspekte der Unternehmensführung für Ihr Unternehmen?

Unternehmensführungsaspekte	sehr wichtig	wichtig	mittel	eher unwichtig	unwichtig
Mitarbeiterbeteiligung	☐	☐	☐	☐	☐
faire Bezahlung	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiterzufriedenheit	☐	☐	☐	☐	☐

18. Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen, um die Mitarbeiterbeteiligung, faire Bezahlung und Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern/herzustellen?

Mitarbeiterbeteiligung: (z. B.: partizipatives Führen, betriebliches Vorschlagswesen, Zielvereinbarungen)

faire Bezahlung: (z. B.: Effizienzlöhne, transparente und nachprüfbare Lohnverteilung)

Mitarbeiterzufriedenheit: (z. B.: Mitarbeiterbefragungen, Aufgabenanreicherung, Arbeitsplatzerweiterung)

Zieleinschätzung

19. Bitte kreuzen Sie für Ihr Unternehmen zutreffende Antworten hinsichtlich Ihrer Entwicklungsziele an:

Unser Unternehmen wird allgemein im Handlungsfeld Arbeitsplatz …

sich zukünftig mehr engagieren	das Engagement auf bisherigem Level belassen	das Engagement einschränken
☐	☐	☐

Insbesondere hat das Unternehmen als Entwicklungsziel(e) … (Mehrfachnennungen möglich)

☐	die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern
☐	eine faire Bezahlung zu erreichen
☐	die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern zu verbessern
☐	Mitarbeiterbeteiligung zu intensivieren
☐	die Gleichstellung von Mann und Frau zu verbessern
☐	die Sensibilisierung des Managements auf die Belange der Fachkräfte zu stärken
☐	die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen zu verbessern
☐	Bessere Ausnutzung des Arbeitskräftepotentials von Migranten
☐	Sonstiges:

Zur Erreichung der Entwicklungsziele wären wir interessiert, praxisnahe Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen (beispielsweise durch das E-L-B-E Projekte) in Anspruch zu nehmen.

☐ **Ja**	☐ **Nein**

Teil 3 – Handlungsfeld Markt

Angaben zu bisherigen Tätigkeiten in Netzwerken

20. Ist Ihr Unternehmen bisher in Netzwerken organisiert?

☐ Ja	☐ Nein

21. Mit welchen Zielen ist Ihr bisheriges Netzwerkengagement verbunden? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	Erzielung von Marketingeffekten	☐	Verbesserung der Ökologie
☐	Gewinnoptimierung	☐	Erstellen von Bedarfsanalysen
☐	Optimierung interner Prozesse	☐	Optimierung externer Prozesse
☐	Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit	☐	Erstellen von Bedarfsanalysen
☐	Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen		
☐	Bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand		
☐	Verbesserung von bestehenden Produkten und Dienstleistungen		
☐	Sonstige Ziele:		

22. Welche Merkmale treffen auf diese Netzwerke zu? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	Branchen intern/spezifisch
☐	Branchen übergreifend
☐	Unternehmensverbünde
☐	Zusammenarbeit in spezifischen Themenfeldern
☐	Netzwerke der regionalen Zusammenarbeit
☐	Projektnetzwerke
☐	Verbundinitiativen

Unternehmensübergreifendes Engagement

23. Jedes Unternehmen handelt in einem komplexen Marktumfeld. Wie intensiv hat sich Ihr Unternehmen bereits mit den ökologischen (Ö) und sozialen (S) Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit im Zusammenspiel mit allen Zulieferern die Vorleistungen erbringen (bspw.: Unternehmen, staatliche Institutionen, Vereine) und allen Nutzern Ihres Produktes (bspw. Unternehmen, Privatpersonen, öffentliche Hand) beschäftigt? (bspw.: Nutzung eines gemeinsamen Umweltstandards, gemeinsame Entsorgungsrichtlinien, unternehmensübergreifendes Beschäftigungskonzept)

Ö	S	
☐	☐	Sehr stark - Es besteht ein umfangreicher Umsetzungsplan, der mit anderen Markteilnehmern (Zulieferer sowie Kunden) verfolgt wird, um die Prozesse im gesamten Markt zu optimieren.
☐	☐	Stark - Es wurde bereits Kontakt mit mehreren anderen Markteilnehmern aufgenommen und es sind Maßnahmen in Aussicht und/oder in Durchführung.
☐	☐	Mittel - Es wurde bereits Kontakt mit einem anderen Markteilnehmern aufgenommen und es sind einzelne Maßnahmen in Aussicht und/oder in Durchführung.
☐	☐	Schwach - Es besteht derzeit kein Kontakt zu anderen Markteilnehmern. Das Unternehmen ist sich aber bewusst über das Problem der globalen Betrachtung der Prozesse und gewillt, in der Zukunft Maßnahmen durchzuführen.
☐	☐	Keine Beschäftigung - Es wurden bisher keine Maßnahmen unternommen. Die Problematik der übergreifenden Betrachtung der Auswirkungen ist dem Unternehmen nicht bewusst oder nicht wichtig.

24. Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen in Kooperation mit anderen Markteilnehmern, um ökologische Auswirkungen zu verbessern?

25. Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen in Kooperation mit anderen Markteilnehmern, um soziale Auswirkungen zu verbessern?

Verbraucherschutz und Transparenz des Unternehmens

26. Wie wichtig ist eine transparente Unternehmensführung nach innen für Ihr Unternehmen?

	sehr wichtig	wichtig	mittel	eher unwichtig	unwichtig
nach innen	☐	☐	☐	☐	☐
nach außen	☐	☐	☐	☐	☐

27. Wie hoch ist die Transparenz Ihres Unternehmens in folgenden Bereichen:

Transparenz nach innen	**sehr hoch**	**hoch**	**mittel**	**niedrig**	**sehr niedrig**
Kommunikation von Erfolgen	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikation von Misserfolg	☐	☐	☐	☐	☐
Strategien und Ziele des Unternehmens für die Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Entscheidungsprozesse für Ihre Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Karrierewege/Nachfolgeregelungen	☐	☐	☐	☐	☐

28. Wie wichtig sind Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen für Ihr Unternehmen?

sehr wichtig	wichtig	mittel	eher unwichtig	unwichtig
☐	☐	☐	☐	☐

29. Welche der folgenden Maßnahmen werden durch Ihr Unternehmen genutzt, um die Verbraucherrechte zu schützen und Verbraucherinteressen zu beachten? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	eigenes Qualitätsmanagement	☐	eigene Rechtsabteilung
☐	Kundencenter/Kundenservice	☐	eigene Marktforschungen und Marktstudien
☐	zur Verfügung stellen von transparenten Verbraucherinformationen (bspw. Beiblätter)	☐	direkte Kundenberatung
☐	Sonstige Ziele:		
☐	Sonstige Ziele:		

Zieleinschätzung

30. Bitte kreuzen Sie für Ihr Unternehmen zutreffende Antworten hinsichtlich Ihrer Entwicklungsziele an:

Unser Unternehmen wird allgemein im Handlungsfeld Markt …

sich zukünftig mehr engagieren	das Engagement auf bisherigem Level belassen	das Engagement einschränken
☐	☐	☐

Insbesondere hat das Unternehmen als Entwicklungsziel(e) … (Mehrfachnennungen möglich)

☐	neue Märkte für das Unternehmen zu erschließen
☐	die ökologischen Auswirkungen der Tätigkeit des Unternehmens im Kontext des Marktes zu optimieren
☐	die Transparenz des Unternehmens nach außen und innen zu erhöhen
☐	bereits vorhandene Marktsegmente zu erweitern
☐	die Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen noch besser zu schützen und umzusetzen
☐	strategische Markbeobachtung zu etablieren/weiter zu verfolgen
☐	die sozialen Auswirkungen der Tätigkeit des Unternehmens im Kontext des Marktes zu optimieren
☐	Sonstiges:

Zur Erreichung der Entwicklungsziele wären wir interessiert, praxisnahe Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen (beispielsweise durch das E-L-B-E Projekte) in Anspruch zu nehmen.

☐ **Ja**	☐ **Nein**

Teil 4 – Handlungsfeld Umwelt

Angaben zu bisherigen Tätigkeiten in Netzwerken

31. Wie wichtig ist das Thema Umwelt für Ihr Unternehmen?

sehr wichtig	wichtig	mittel	eher unwichtig	unwichtig
☐	☐	☐	☐	☐

32. Welche der folgenden Maßnahmen werden durch Ihr Unternehmen genutzt, um den Umweltschutz zu unterstützen? (Mehrfachnennungen möglich)

☐	Nutzung eines Umweltmanagementsystems	☐	Absprachen mit Zulieferern und Kunden
☐	Untersuchung und Anpassung der unternehmensinternen Prozesse	☐	Verwendung erneuerbarer Energien
☐	Schulung und Motivierung von Mitarbeitern hinsichtlich Umweltthemen	☐	Information und Anleitung von Kunden hinsichtlich des Umweltschutzes
☐	Sonstige Ziele:		
☐	Sonstige Ziele:		

33. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen:

	trifft zu	**trifft teilweise zu**	**trifft nicht zu**
In den folgenden drei Jahren wird die Bedeutung des Umweltschutzes für unser Unternehmen steigen.	☐	☐	☐
In den folgenden drei Jahren werden die Investitionen unseres Unternehmens in den Umweltschutz kontinuierlich steigen.	☐	☐	☐
In unserem Unternehmen wird der Erfolg der Maßnahmen zum Umweltschutz systematisch festgestellt.	☐	☐	☐
In unserem Unternehmen werden Aspekte des Umweltschutzes kontinuierlich überprüft.	☐	☐	☐

34. Bitte geben Sie an, wie hoch Sie das Potential für zukünftige Verbesserungen im Umweltschutz in folgenden Bereichen einschätzen:

Potential zur Verbesserungen im Umweltschutz in den Bereichen	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Umgang mit Kunden	☐	☐	☐	☐	☐
Abstimmung mit Zulieferern	☐	☐	☐	☐	☐
Leistungserstellung direkt	☐	☐	☐	☐	☐
flankierende Prozesse der Leistungserstellung	☐	☐	☐	☐	☐
Schulung von Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Konkrete Umweltschutzmaßnahmen

35. Wie wichtig sind folgende Aspekte aus dem Bereich Umwelt für Ihr Unternehmen?

Aspekte	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Umweltbewusstsein der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Möglichkeiten zur Energieeinsparung	☐	☐	☐	☐	☐
Nutzung erneuerbarer Energien	☐	☐	☐	☐	☐

36. Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen in den genannten Bereichen:

Umweltbewusstsein der Mitarbeiter

Möglichkeiten zur Energieeinsparung

Nutzung erneuerbarer Energien

Zieleinschätzung

37. Bitte kreuzen Sie für Ihr Unternehmen zutreffende Antworten hinsichtlich Ihrer Entwicklungsziele an:

Unser Unternehmen wird allgemein im Handlungsfeld Umwelt …

sich zukünftig mehr engagieren	das Engagement auf bisherigem Level belassen	das Engagement einschränken
☐	☐	☐

Insbesondere hat das Unternehmen als Entwicklungsziel(e) … (Mehrfachnennungen möglich)

☐	den Umweltschutz durch das Unternehmen zu erhöhen
☐	Möglichkeiten zur Energieeinsparung umzusetzen
☐	das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter zu steigern
☐	stärker auf Erneuerbare Energien zurückzugreifen
☐	Sonstiges:

Zur Erreichung der Entwicklungsziele wären wir interessiert, praxisnahe Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen (beispielsweise durch das E-L-B-E Projekte) in Anspruch zu nehmen.

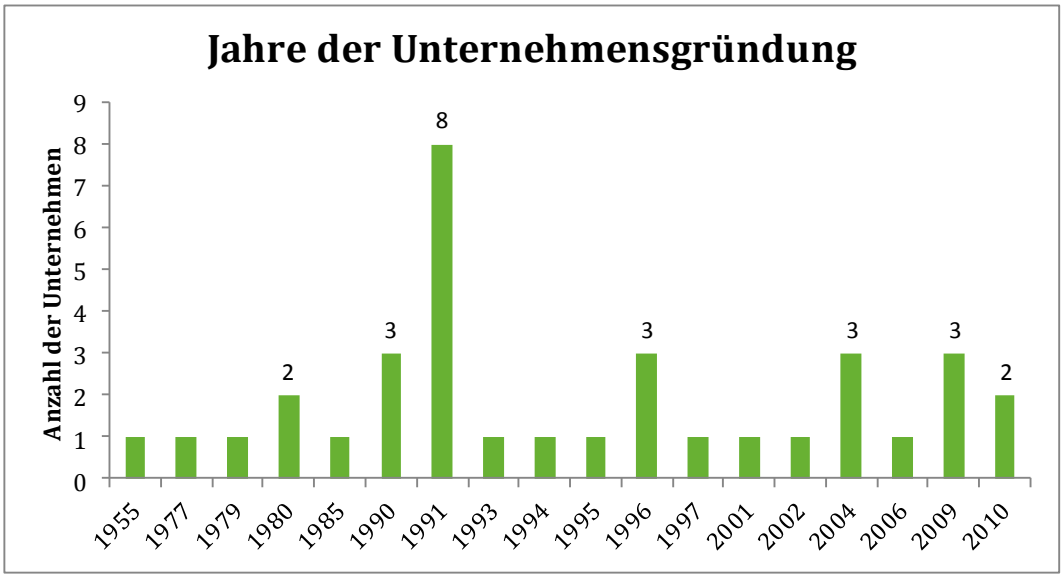
☐ **Ja**	☐ **Nein**

Anlage 2: Auswertung des Fragebogens

Anmerkung: Die absoluten Zahlen sind immer im Verhältnis zur Gesamtmenge n = 40 zu verstehen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass bei bestimmten Fragen auch Mehrfachnennungen möglich waren.

Teil 1: Allgemeine Informationen

Frage 1:
Bitte geben Sie folgende allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen.
Frage 1 a: Unternehmensgründung
Auswertung: 1955 - 2010
Der Großteil der befragten Firmen wurde in den 90er Jahren bzw. Anfang der 2000er gegründet.



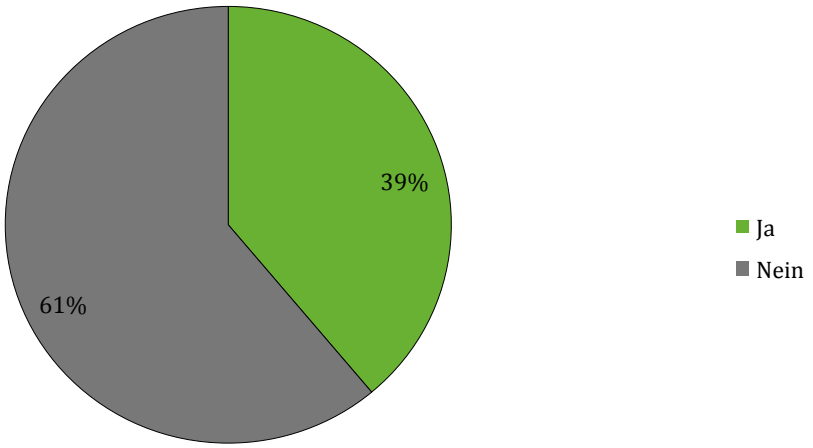
Frage 1 b:
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
Auswertung:
Besonders vorherrschend waren die Automobilbranche, der Dienstleistungsbereich und der Maschinenbau.

Frage 1 c:
Gibt es in ihrem Unternehmen eine eigene Personalabteilung (Personalstelle)?

	Anzahl
Ja	14
Nein	22

Es gibt in den einzelnen Institutionen und Unternehmen größtenteils keine eigenen Personalabteilungen.

Frage 1 c: Gibt es in ihrem Unternehmen eine eigene Personalabteilung (Personalstelle)?

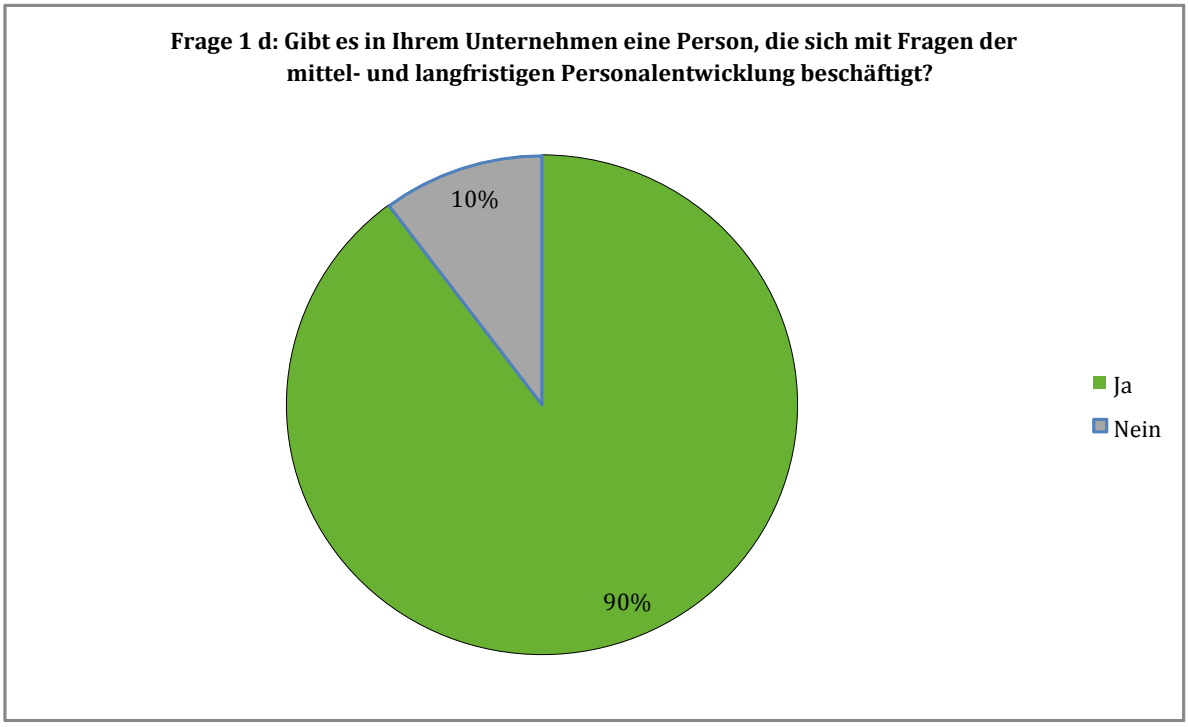


Frage 1 d:
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Person, die sich mit Fragen der mittel- und langfristigen Personalentwicklung beschäftigt?

Auswertung:

	Anzahl
Ja	35
Nein	4

In den befragten Firmen gibt es vorwiegend eine Person, die sich mit Fragen der mittel- und langfristigen Personalentwicklung beschäftigt



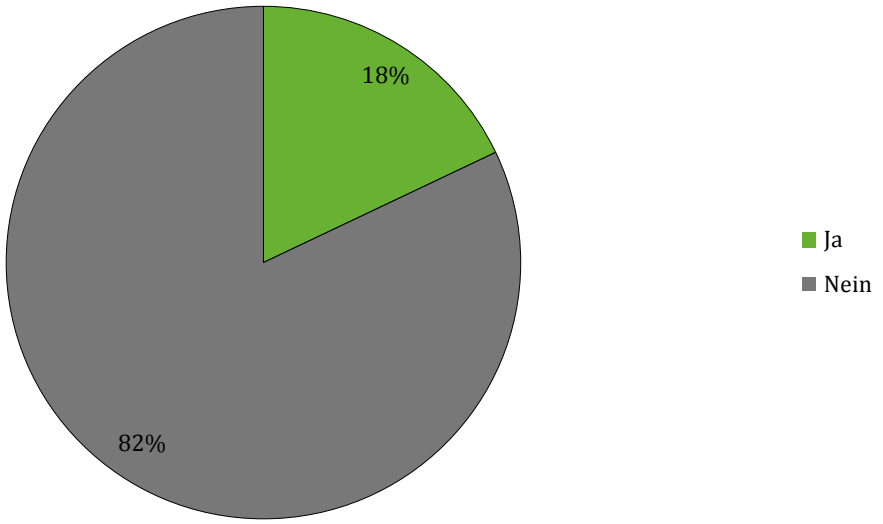
Frage 1 e:
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Abteilung (Personalstelle), die sich insbesondere mit Fragen der Umweltthematik beschäftigt?

Auswertung:

	Anzahl
Ja	7
Nein	32

Die einzelnen Unternehmen, außer drei, weisen keine Abteilung für die Umweltthematik auf.

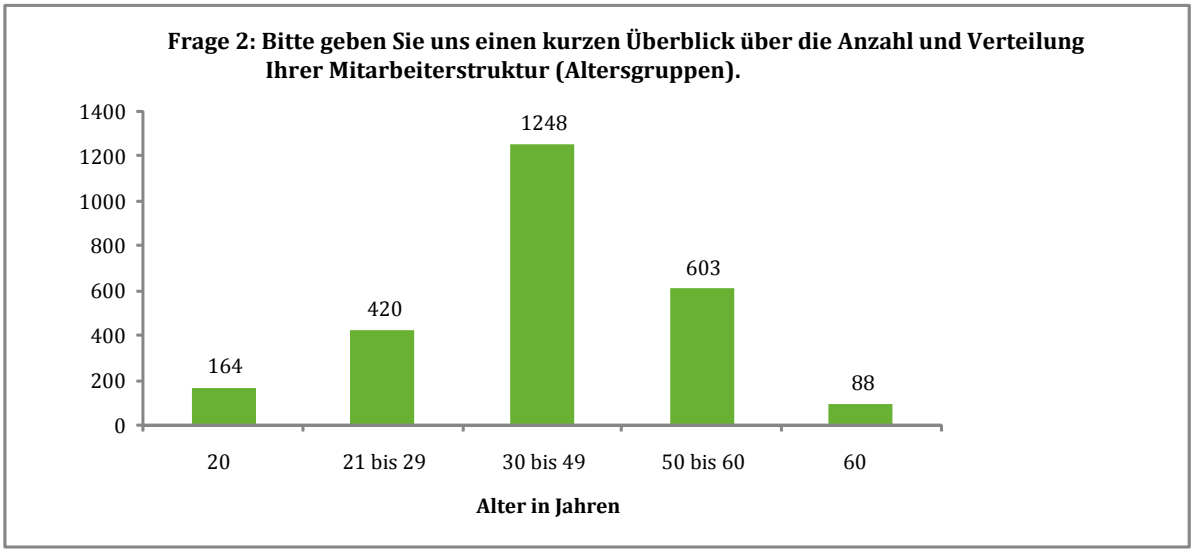
Frage 1 e: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Abteilung (Personalstelle), die sich insbesondere mit Fragen der Umweltthematik beschäftigt?



Frage 2:
Bitte geben Sie uns einen kurzen Überblick über die Anzahl und Verteilung Ihrer Mitarbeiterstruktur.
Altersgruppen:

Alter in Jahren	Anzahl	Prozent
≤20	164	7,00%
21 bis 29	420	17,00%
30 bis 49	1248	50,00%
50 bis 60	603	24,00%
≥ 60	88	3,00%

Der Großteil der Mitarbeiter, fast 75 %, ist in den Altersgruppen 30 bis 49 Jahre und 50 bis 60 Jahre vertreten, was auch eindeutig auf den demografischen Wandel und dem Mangel an Fachkräften zurückzuführen ist.

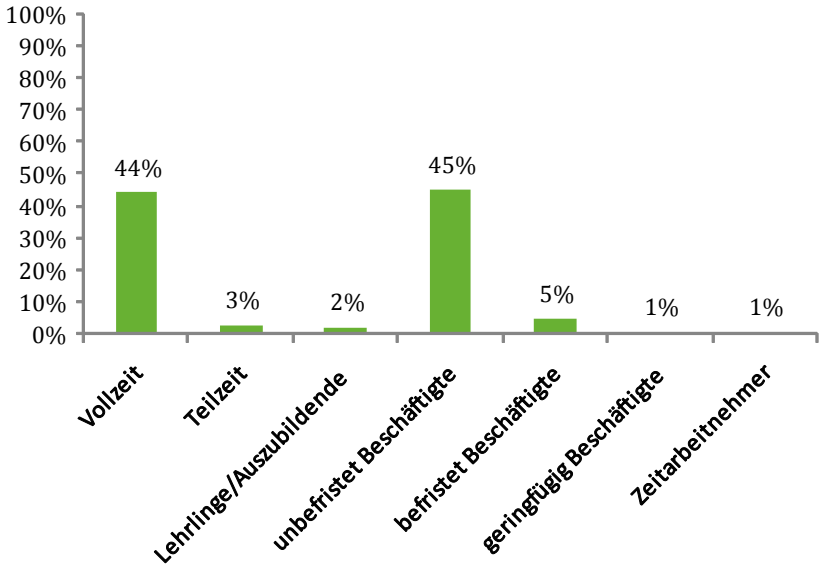


Beschäftigungsverhältnis:

Beschäftigungsverhältnis	Anzahl der Mitarbeiter	Prozent
Vollzeit	2206	44,00%
Teilzeit	132	3,00%
Lehrlinge/Auszubildende	119	2,00%
unbefristet Beschäftigte	2244	45,00%
befristet Beschäftigte	230	5,00%
geringfügig Beschäftigte	35	1,00%
Zeitarbeitnehmer	36	1,00%

Entgegen den allgemeinen Trends der Kurzarbeit und Nutzung von Zeitarbeitern sind bei den befragten Unternehmen rund 90 % der Mitarbeiter vollzeitlich angestellt und besitzen einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

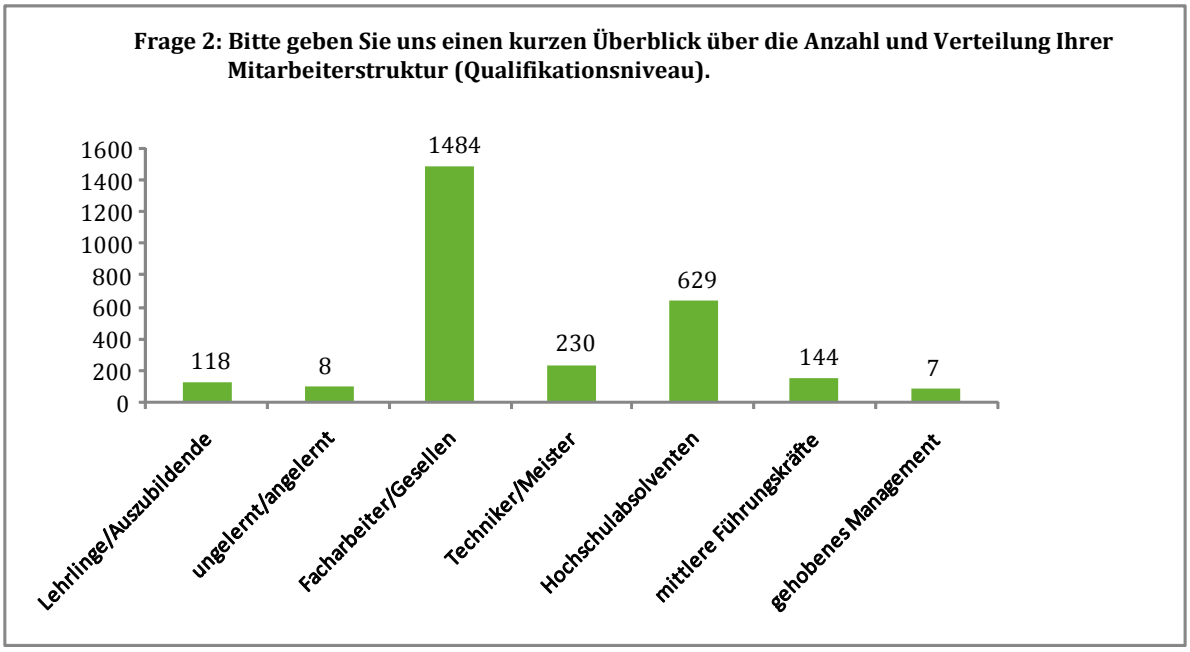
Frage 2: Bitte geben Sie uns einen kurzen Überblick über die Anzahl und Verteilung Ihrer Mitarbeiterstruktur (Beschäftigungsverhältnis).



Qualifikationsniveau /Einsatzgebiet:

Qualifikationsniveau/Einsatzgebiet	Anzahl der Mitarbeiter	Prozent
Lehrlinge/Auszubildende	118	4,00%
ungelernt/angelernt	87	3,00%
Facharbeiter/Gesellen	1484	54,00%
Techniker/Meister	230	8,00%
Hochschulabsolventen	629	23,00%
mittlere Führungskräfte	144	5,00%
gehobenes Management	73	3,00%

Der Großteil der Belegschaft hat, wie zu erwarten, einen Gesellen- bzw. einen universitären Abschluss.



Teil 2: Handlungsfeld Arbeitsplatz

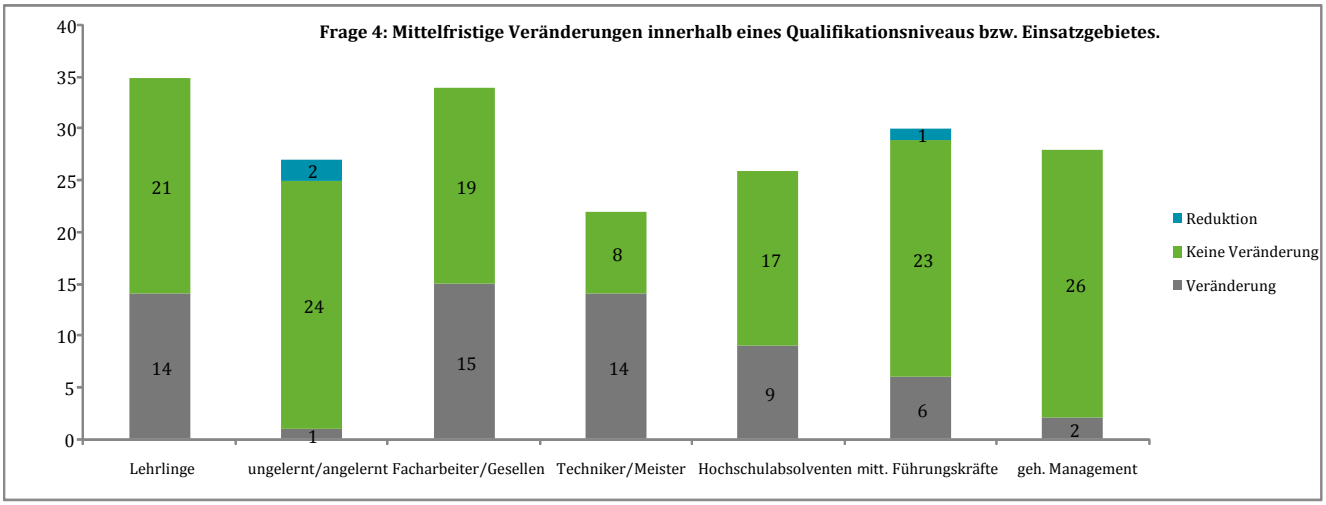
Frage 3:
Gibt es in Ihrem Unternehmen offene Stellen/offene Lehrstellen?
Auswertung:

	Anzahl
Ja	12
Nein	48

Ein Großteil der Firmen ist sehr gut mit seinem Personal aufgestellt.

Frage 4:
Bitte nennen Sie die geplanten mittelfristigen Veränderungen (innerhalb der nächsten 3 Jahre) innerhalb eines Qualifikationsniveaus bzw. Einsatzgebietes. Wenn Sie die vorhergehende Frage mit ja beantwortet haben, geben Sie bitte auch die Anzahl an unbesetzten/offenen Lehrstellen und Stellen an.
Auswertung:

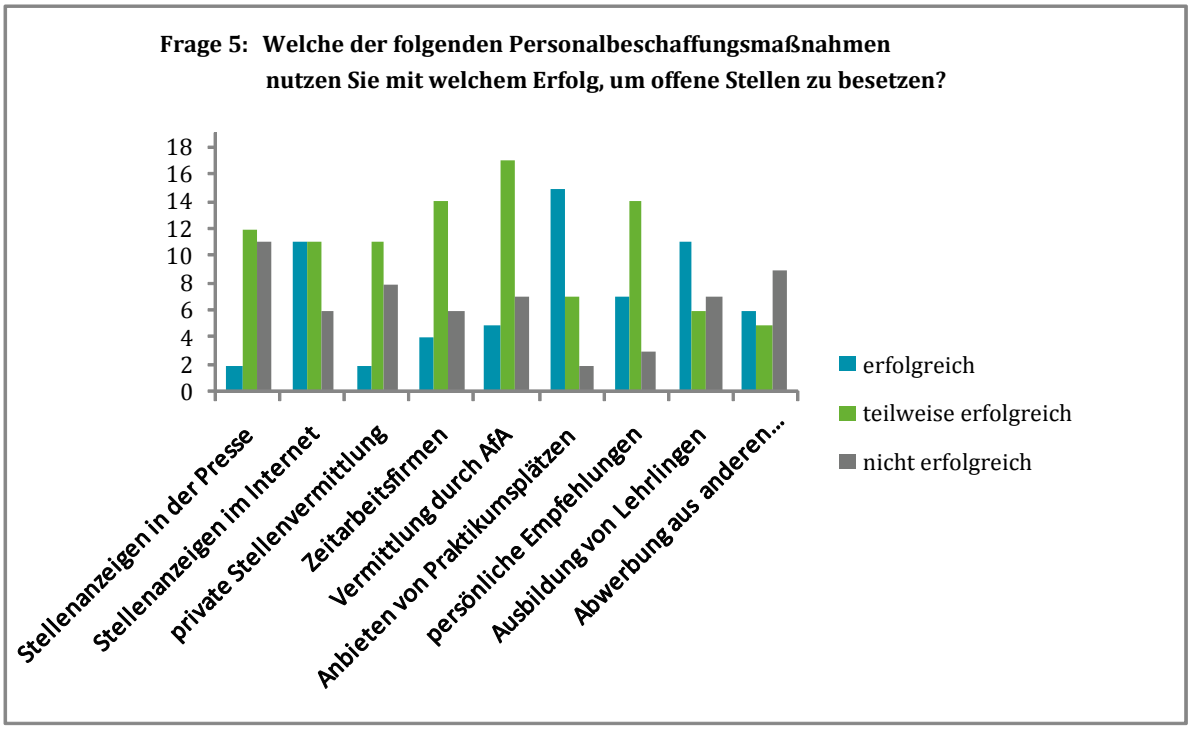
	Veränderung	Keine Veränderung	Reduktion
Lehrlinge	14	21	0
ungelernt/angelernt	1	24	2
Facharbeiter/Gesellen	15	19	0
Techniker/Meister	14	8	0
Hochschulabsolventen	9	17	0
mittleren Führungskräfte	6	23	1
gehobenen Management	2	26	0



Frage 5:
Welche der folgenden Personalbeschaffungsmaßnahmen nutzen Sie mit welchem Erfolg, um offene Stellen zu besetzen?

Auswertung:

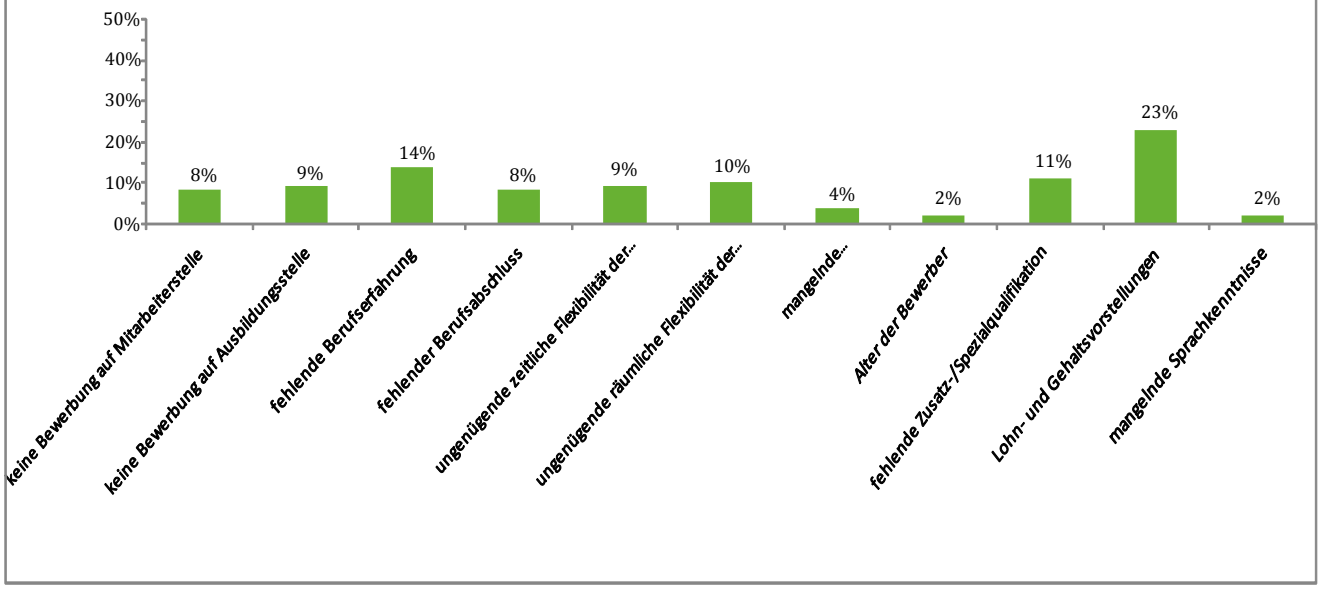
	erfolgreich	teilweise erfolgreich	nicht erfolgreich
Stellenanzeigen in der Presse	2	12	11
Stellenanzeigen im Internet	11	11	6
private Stellenvermittlung	2	11	8
Zeitarbeitsfirmen	4	14	6
Vermittlung durch AfA	5	17	7
Anbieten von Praktikumsplätzen	15	7	2
persönliche Empfehlungen	7	14	3
Ausbildung von Lehrlingen	11	6	7
Abwerbung aus anderen Unternehmen	6	5	9



Frage 6:
Woran scheitert häufig die Besetzung der offenen Stellen bzw. die Einstellung neuer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?
Auswertung:

	Ja	Prozent
keine Bewerbung auf Mitarbeiterstelle	8	8,00%
keine Bewerbung auf Ausbildungsstelle	9	9,00%
fehlende Berufserfahrung	14	14,00%
fehlender Berufsabschluss	8	8,00%
ungenügende zeitliche Flexibilität der Bewerber	9	9,00%
ungenügende räumliche Flexibilität der Bewerber	10	10,00%
mangelnde Motivation/Arbeitsbereitschaft	4	4,00%
Alter der Bewerber	2	2,00%
fehlende Zusatz-/Spezialqualifikation	11	11,00%
Lohn- und Gehaltsvorstellungen	23	23,00%
mangelnde Sprachkenntnisse	2	2,00%

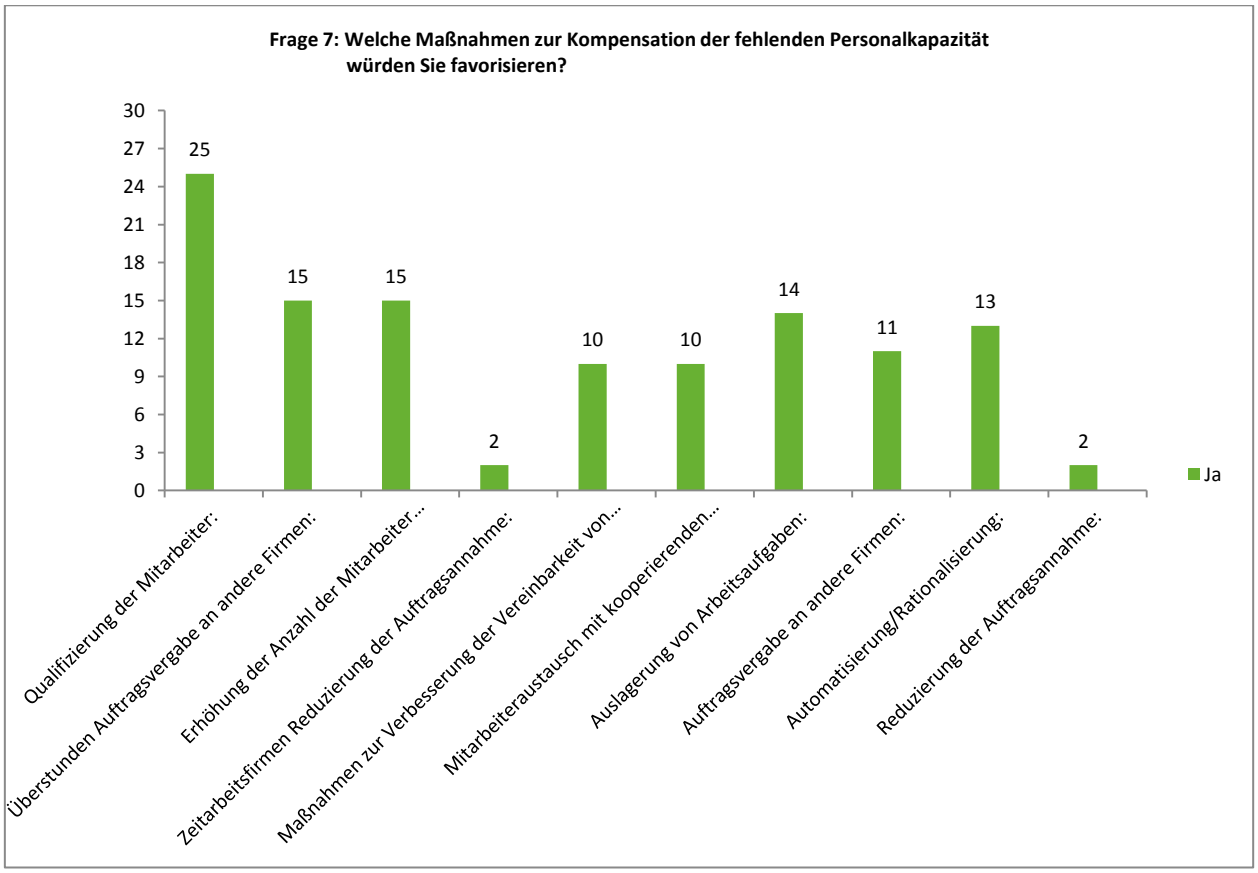
Frage 6: Woran scheitert häufig die Besetzung der offenen Stellen bzw. die Einstellung neuer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?



Frage 7:
Welche Maßnahmen zur Kompensation der fehlenden Personalkapazität würden Sie favorisieren? Bitte kreuzen Sie die vier für Sie wichtigsten Maßnahmen an.

Auswertung:

	Ja
Qualifizierung der Mitarbeiter/Auslagerung von Arbeitsaufgaben	25
Überstunden/Auftragsvergabe an andere Firmen	15
Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter/Automatisierung/Rationalisierung	15
Zeitarbeitsfirmen Reduzierung der Auftragsannahme	2
Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	10
Mitarbeiteraustausch mit kooperierenden Unternehmen	10
Auslagerung von Arbeitsaufgaben	14
Auftragsvergabe an andere Firmen	11
Automatisierung/Rationalisierung	13
Reduzierung der Auftragsannahme	2



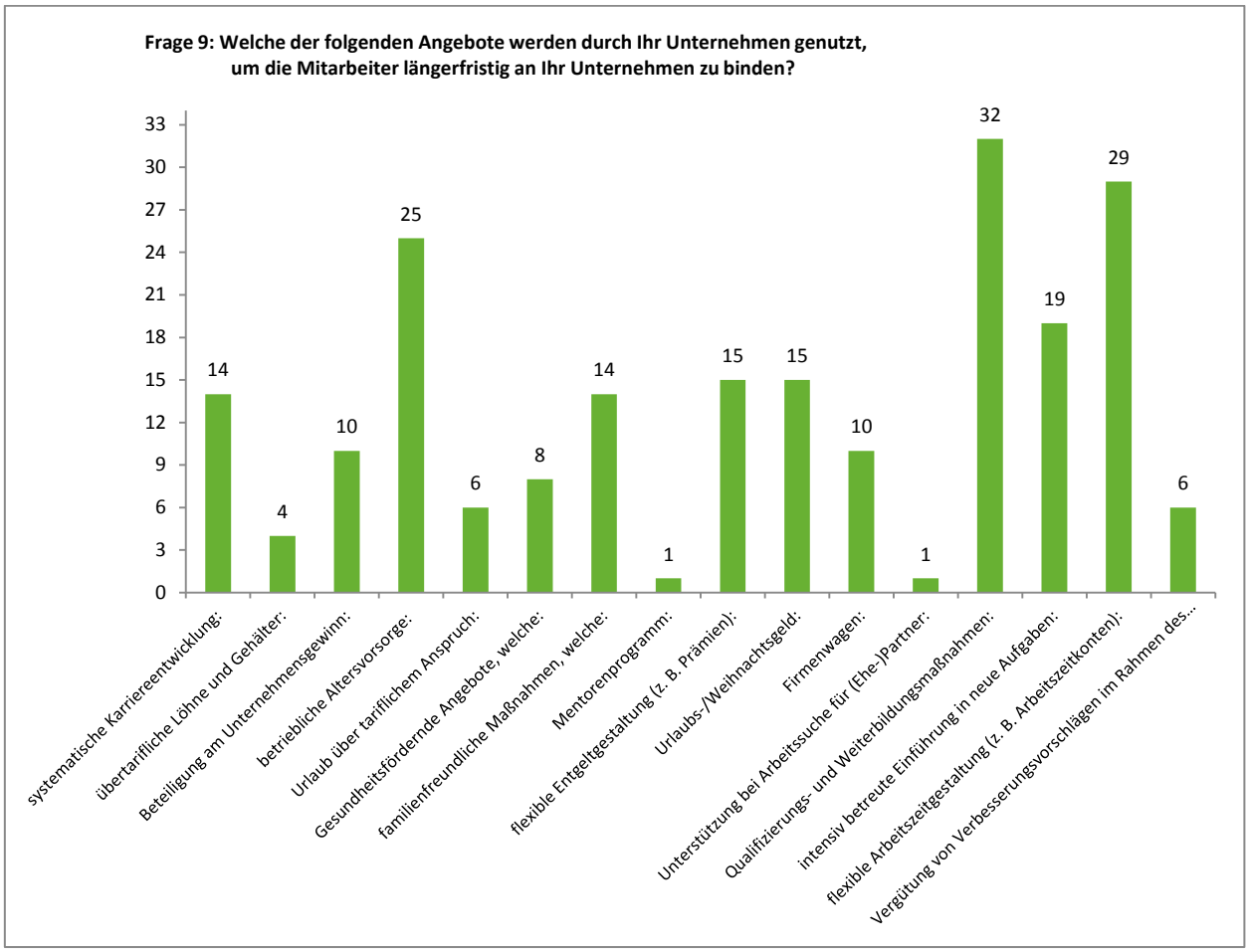
Frage 8:
Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen:
Auswertung:

	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
In den folgenden drei Jahren wird die Bedeutung der Mitarbeiterqualifizierung für unser Unternehmen steigen.	21	18	1
In den folgenden drei Jahren wird die Bedeutung der Mitarbeiterqualifizierung für unser Unternehmen kontinuierlich steigen.	15	19	3
In unserem Unternehmen wird der mittelfristige (2 - 5 Jahre) Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter systematisch festgestellt.	18	15	6
In unserem Unternehmen wird der langfristige (> 5 Jahre) Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter systematisch festgestellt.	7	16	16

Frage 9:
Welche der folgenden Angebote werden durch Ihr Unternehmen genutzt, um die Mitarbeiter längerfristig an Ihr Unternehmen zu binden?

Auswertung:

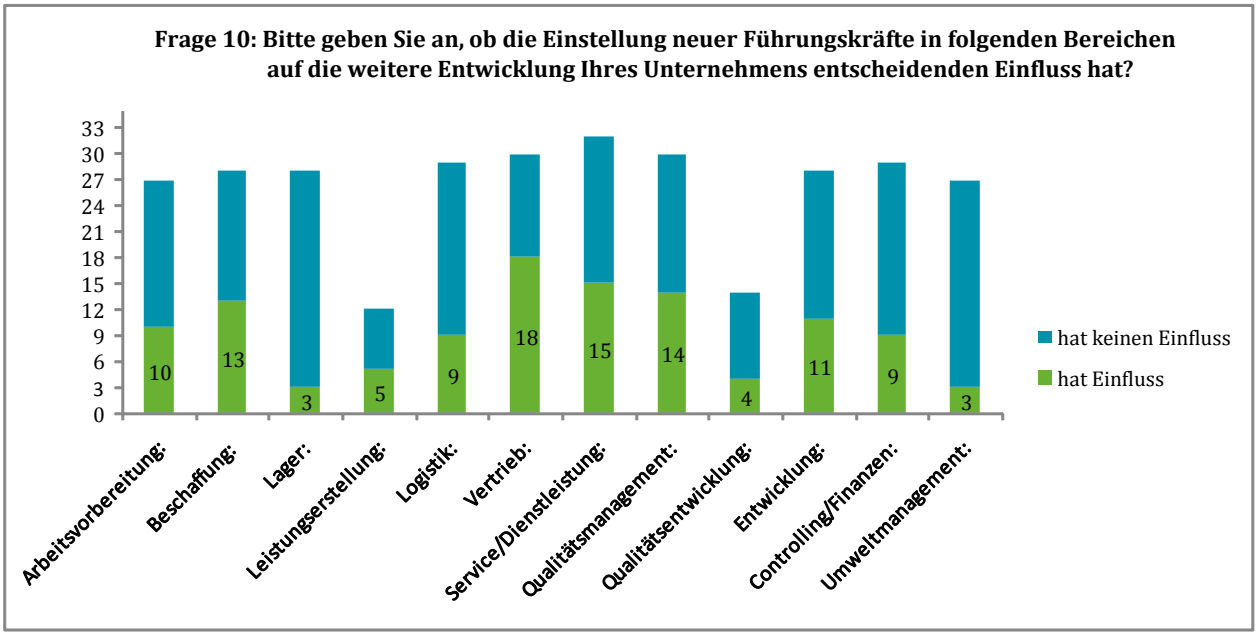
	Anzahl
systematische Karriereentwicklung	14
übertarifliche Löhne und Gehälter	4
Beteiligung am Unternehmensgewinn	10
betriebliche Altersvorsorge	25
Urlaub über tariflichem Anspruch	6
gesundheitsfördernde Angebote, welche?	8
familienfreundliche Maßnahmen, welche?	14
Mentorenprogramm	1
flexible Entgeltgestaltung (z. B. Prämien)	15
Urlaubs-/Weihnachtsgeld	15
Firmenwagen	10
Unterstützung bei Arbeitssuche für (Ehe-)Partner	1
Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen	32
intensiv betreute Einführung in neue Aufgaben	19
flexible Arbeitszeitgestaltung (z. B. Arbeitszeitkonten)	29
Vergütung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens (BVW)	6


Frage 9: Welche der folgenden Angebote werden durch Ihr Unternehmen genutzt, um die Mitarbeiter längerfristig an Ihr Unternehmen zu binden?
33
30
27
24
21
18
15
12
9
6
3
0
14
4
10
25
6
8
14
1
15
15
10
1
32
19
29
6
systematische Karriereentwicklung:
übertarifliche Löhne und Gehälter:
Beteiligung am Unternehmensgewinn:
betriebliche Altersvorsorge:
Urlaub über tariflichem Anspruch:
Gesundheitsfördernde Angebote, welche:
familienfreundliche Maßnahmen, welche:
Mentorenprogramm:
flexible Entgeltgestaltung (z. B. Prämien):
Urlaubs-/Weihnachtsgeld:
Firmenwagen:
Unterstützung bei Arbeitssuche für (Ehe-)Partner:
Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen:
intensiv betreute Einführung in neue Aufgaben:
flexible Arbeitszeitgestaltung (z. B. Arbeitszeitkonten):
Vergütung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen des...

Frage 10:
Bitte geben Sie an, ob die Einstellung neuer Führungskräfte in folgenden Bereichen auf die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens entscheidenden Einfluss hat?

Auswertung:

	hat Einfluss	hat keinen Einfluss
Arbeitsvorbereitung	10	17
Beschaffung	13	15
Lager	3	25
Leistungserstellung	5	7
Logistik	9	20
Vertrieb	18	12
Service/Dienstleistung	15	17
Qualitätsmanagement	14	16
Qualitätsentwicklung	4	10
Entwicklung	11	17
Controlling/Finanzen	9	20
Umweltmanagement	3	24



Frage 11:
Bitte geben Sie die aus den aufgeführten Unternehmensbereichen die Anzahl (A) der Mitarbeiter an, für die Sie aktuell einen Weiterbildungsbedarf sehen. Bitte ordnen Sie die Bereiche nach ihrer Priorität (P) von 1 (höchste Priorität) bis 9 (niedrigste Priorität) des Weiterbildungsbedarfs.
Auswertung:

	Anzahl	Priorität
Arbeitsvorbereitung	15	39
Beschaffung	18	52
Lager	8	30
Leistungserstellung	156	57
Logistik	8	24
Vertrieb	50	72
Service/Dienstleistung	99	59
Qualitätsmanagement	39	43
Qualitätsentwicklung	12	34
Entwicklung	41	41
Controlling/Finanzen	26	56
Umweltmanagement	21	21

Frage 12:
Bitte geben Sie an, welche Formen der Weiterbildung Ihr Unternehmen bevorzugt (jeweils die zwei wichtigsten Formen ankreuzen)!
Auswertung:

inhouse Schulungen (externer Anbieter)	21
selbstorganisiertes Lernen (Medien)	7
Lernen am Arbeitsplatz	13
Inhouse Schulungen (eigene Lehrkräfte)	13
externe Weiterbildungen	26
Vollzeit (während der Arbeitszeit)	18
Teilzeit (Teilung zwischen Arbeits- und Freizeit der MA)	8
berufsbegleitend (2 x pro Woche)	3
berufsbegleitend (1 x pro Woche)	11

Frage 13:
Wie wichtig ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Ihr Unternehmen?
Auswertung:

	Anzahl
sehr wichtig	14
wichtig	21
mittel	4
eher unwichtig	-
unwichtig	1

Frage 14:
Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern/ermöglichen?
Auswertung:

	Ja	Nein
Elternzeit/Programme für Wiedereinsteiger	20	20
höhere Flexibilisierung der Arbeitszeit (z. B. Vertrauensarbeit, Gleitzeit)	33	7
flexible Arbeitsorte (z. B. Home Office-Tage, mobiles Arbeiten)	15	25
temporäre Arbeitszeitreduktion (z. B. Sabatticals, Teilzeit)	21	19
Unterstützung bei der Vermittlung von Betreuungsplätzen für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige	9	31

Sonstiges:

- Hilfe bei der Suche von Tagesmüttern bzw. –plätzen/Betreuungsplätzen
- flexibles Arbeitszeitkonto
- Tag des offenen Arbeitsplatzes für Familienangehörige

Frage 15:
Wie wichtig ist die Gleichstellung von Mann und Frau für Ihr Unternehmen?
Auswertung:

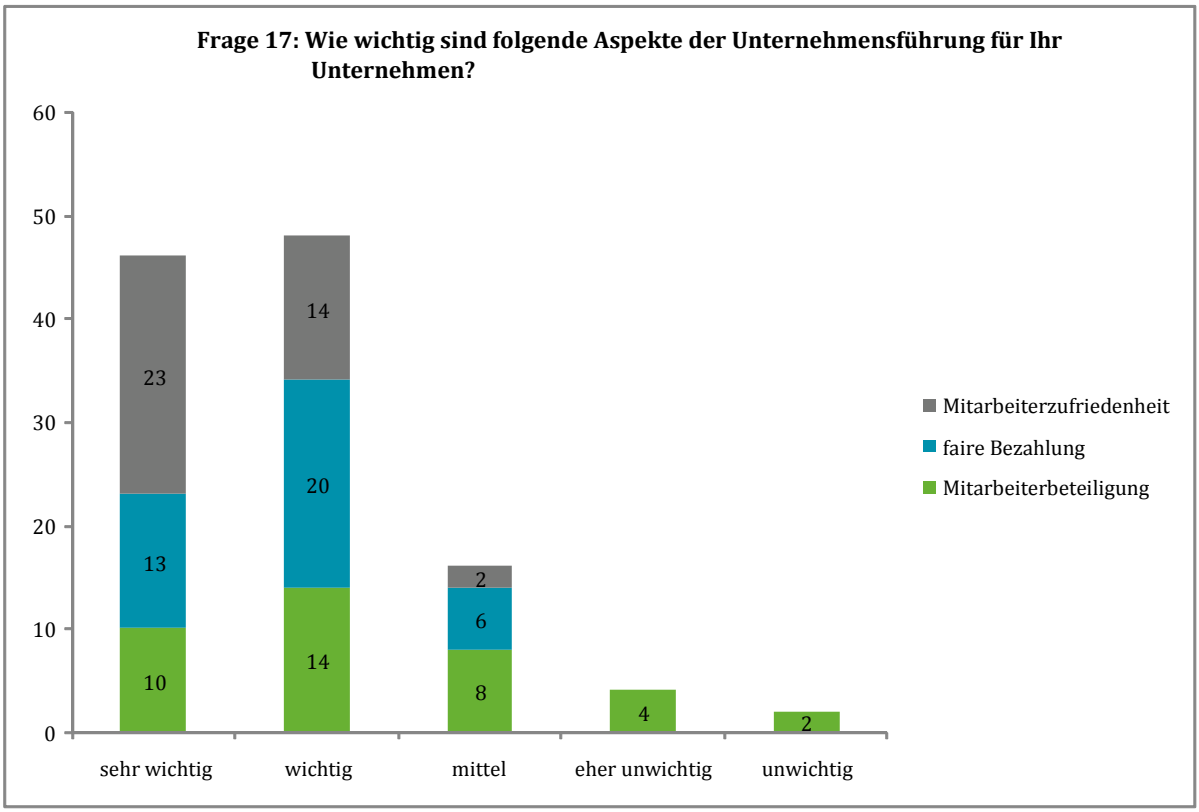
	Anzahl
sehr wichtig	14
wichtig	8
mittel	5
eher unwichtig	3
unwichtig	2

Frage 16:
Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen, um die Gleichstellung von Mann und Frau umzusetzen/zu gewährleisten?
Auswertung:

	Ja	Nein
Gender Trainings	0	40
unterstützende Weiterbildungsleistungen	9	31
Zielvereinbarungen mit den Unternehmensbereichen	2	38
ökonomisches Anreizsystem	4	36
Kommunikationspolitik	16	24

Frage 17:
Wie wichtig sind folgende Aspekte der Unternehmensführung für Ihr Unternehmen?
Auswertung:

	sehr wichtig	wichtig	mittel	eher unwichtig	unwichtig
Mitarbeiterbeteiligung	10	14	8	4	2
faire Bezahlung	13	20	6	0	0
Mitarbeiterzufriedenheit	23	14	2	0	0



Frage 18:
Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen, um die Mitarbeiterbeteiligung, faire Bezahlung und Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern/herzustellen?
Auswertung:

Maßnahmen Mitarbeiterbeteiligung:

- betriebliches Vorschlagswesen
- Prämiensystem je nach geleisteter Arbeit
- Mitarbeitergespräche

Maßnahmen faire Bezahlung:

- Transparenz
- Prämien

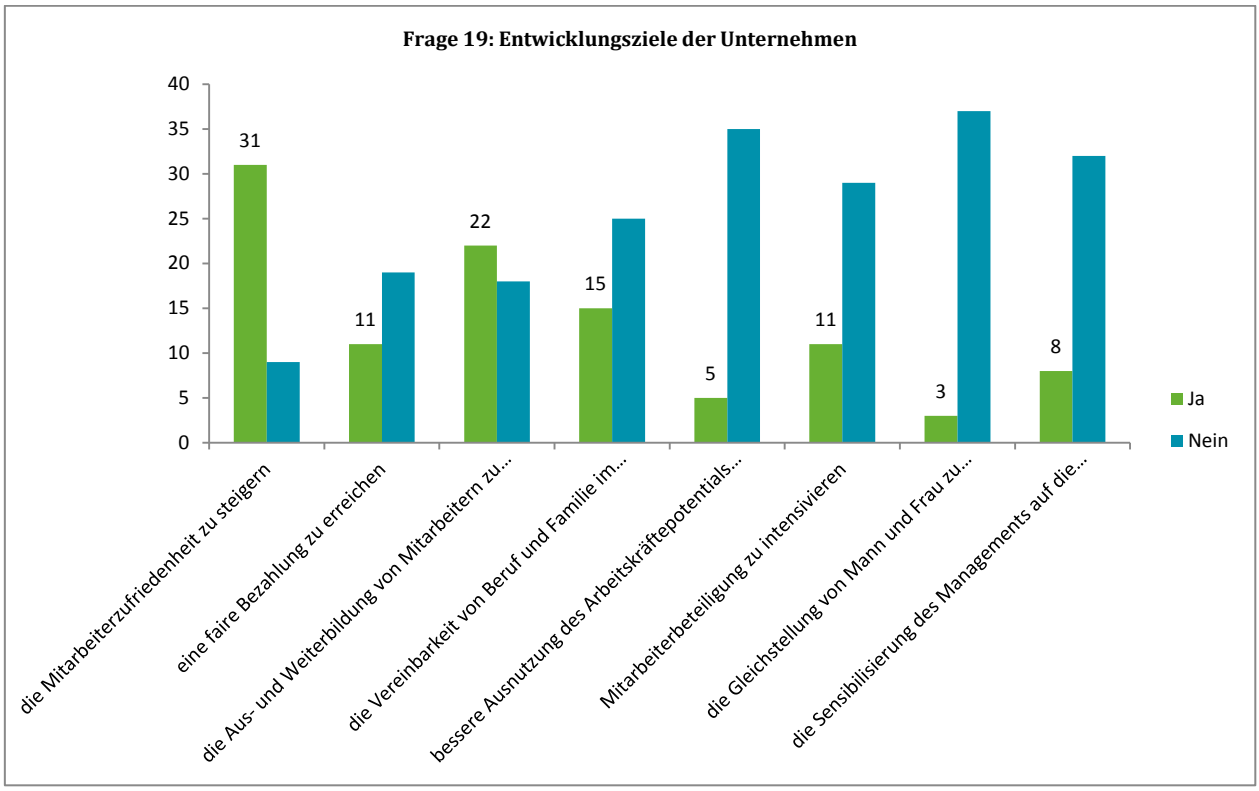
Maßnahmen Mitarbeiterzufriedenheit:

- Mitarbeiterbefragung
- Mitarbeitergespräche

Frage 19:
Bitte kreuzen Sie für Ihr Unternehmen zutreffende Antworten hinsichtlich Ihrer Entwicklungsziele an:
Auswertung:
Handlungsfeld Arbeitsplatz

	Anzahl
sich zukünftig mehr engagieren	9
das Engagement auf bisherigem Level belassen	25
das Engagement einschränken	-

	Ja	Nein
die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern	31	9
eine faire Bezahlung zu erreichen	11	19
die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern zu verbessern	22	18
die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen zu verbessern	15	25
bessere Ausnutzung des Arbeitskräftepotentials von Migranten	5	35
Mitarbeiterbeteiligung zu intensivieren	11	29
die Gleichstellung von Mann und Frau zu verbessern	3	37
die Sensibilisierung des Managements auf die Belange der Fachkräfte zu stärken	8	32



Teil 3: Handlungsfeld Markt

Frage 20:
Ist Ihr Unternehmen bisher in Netzwerken organisiert?
Auswertung:

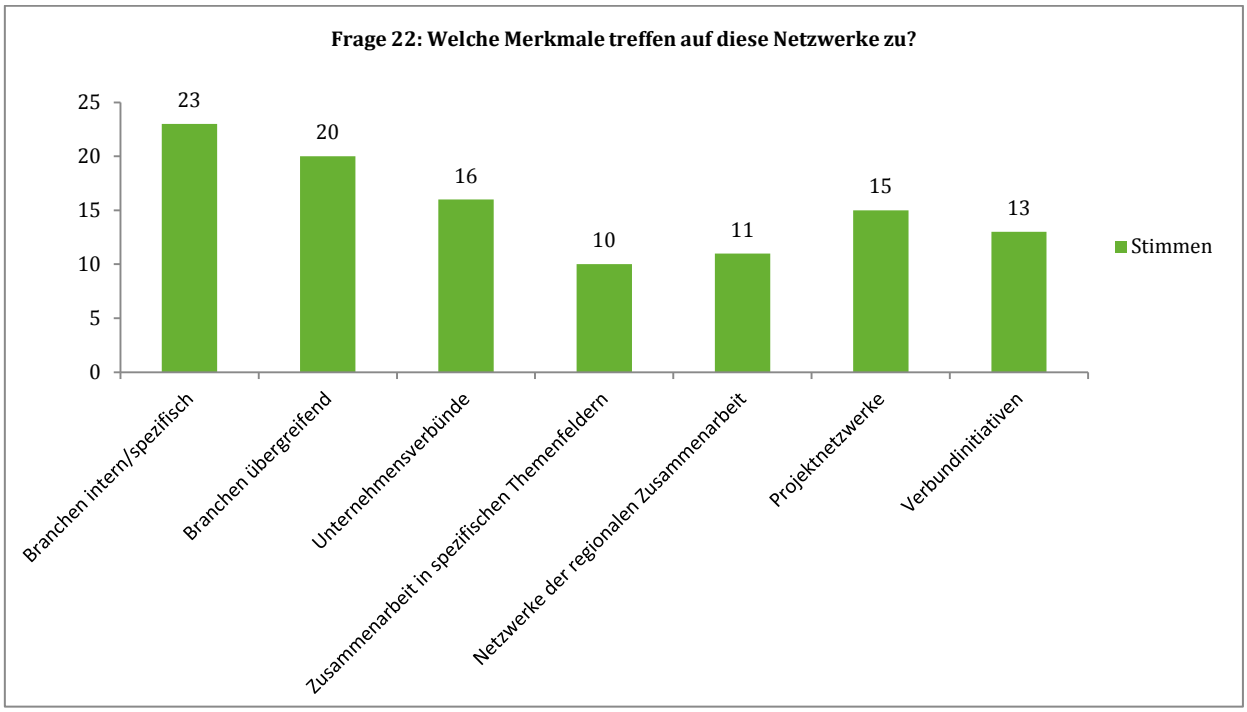
	Anzahl
Organisation in Netzwerken	30
Organisation nicht in Netzwerken	9

Frage 21:
Mit welchen Zielen ist Ihr bisheriges Netzwerkengagement verbunden?
Auswertung:

	Ja	Nein
Erzielung von Marketingeffekten	20	20
Gewinnoptimierung	10	30
Optimierung interner Prozesse	9	31
Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit	9	31
Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen	15	25
Bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand	8	32
Verbesserung von bestehenden Produkten und Dienstleistungen	12	28
Verbesserung der Ökologie	1	39
Erstellen von Bedarfsanalysen	5	35
Optimierung externer Prozesse	5	35
Erstellen von Bedarfsanalysen	3	37

Frage 22:
Welche Merkmale treffen auf diese Netzwerke zu?
Auswertung:

	Stimmen
Branchen intern/spezifisch	23
Branchen übergreifend	20
Unternehmensverbünde	16
Zusammenarbeit in spezifischen Themenfeldern	10
Netzwerke der regionalen Zusammenarbeit	11
Projektnetzwerke	15
Verbundinitiativen	13



Frage 23:
Jedes Unternehmen handelt in einem komplexen Marktumfeld. Wie intensiv hat sich Ihr Unternehmen bereits mit den ökologischen (ö) und sozialen (s) Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit im Zusammenspiel mit allen Zulieferern die Vorleistungen erbringen (bspw.: Unternehmen, staatliche Institutionen, Vereine) und allen Nutzern Ihres Produktes (bspw. Unternehmen, Privatpersonen, öffentliche Hand) beschäftigt?
Auswertung:

	ökologisch	sozial
sehr stark	1	4
stark	7	7
mittel	11	4
schwach	3	7
keine	9	6

Frage 24:
Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen in Kooperation mit anderen Markteilnehmern, um ökologische Auswirkungen zu verbessern?
Auswertung:

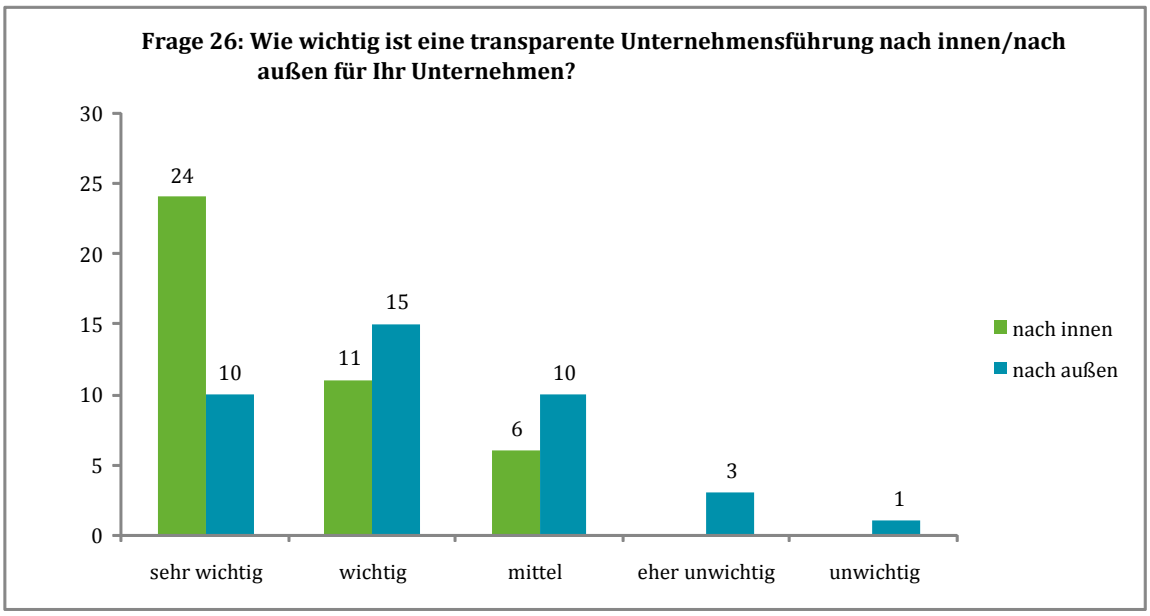
- Verbesserung der Energieeffizienz anstreben
- Zertifizierung im Bereich Ökologie und Umwelt
- Nutzung ökonomischer Entwicklungen

Frage 25:
Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen in Kooperation mit anderen Markteilnehmern, um soziale Auswirkungen zu verbessern?
Auswertung:

- Entwicklung von Projekten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Erfahrungsaustausch
- branchenübergreifende Projekte

Frage 26:
Wie wichtig ist eine transparente Unternehmensführung nach innen/nach außen für Ihr Unternehmen?
Auswertung:

	nach innen	nach außen
sehr wichtig	24	10
wichtig	11	15
mittel	6	10
eher unwichtig	0	3
unwichtig	0	1



Frage 27:
Wie hoch ist die Transparenz Ihres Unternehmens in folgenden Bereichen:
Auswertung:

	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Kommunikation von Erfolgen	16	19	5	-	-
Kommunikation von Misserfolg	10	17	13	-	-
Strategien und Ziele des Unternehmens für die Mitarbeiter	13	18	6	-	-
Entscheidungsprozesse für Ihre Mitarbeiter	7	6	7	-	-
Karrierewege/Nachfolgeregelungen	5	11	13	4	4
Kommunikation von Erfolgen	11	18	9	1	1
Kommunikation von Misserfolg	-	4	14	14	7
Strategien und Ziele des Unternehmens für die Öffentlichkeit	5	10	13	8	1
gegenüber der öffentlichen Hand	6	6	14	6	3
gegenüber Banken	10	17	7	6	2
gegenüber Teilhabern insb. Aktionären	6	7	7	1	2
Nachfolgeregelungen	3	7	11	4	5

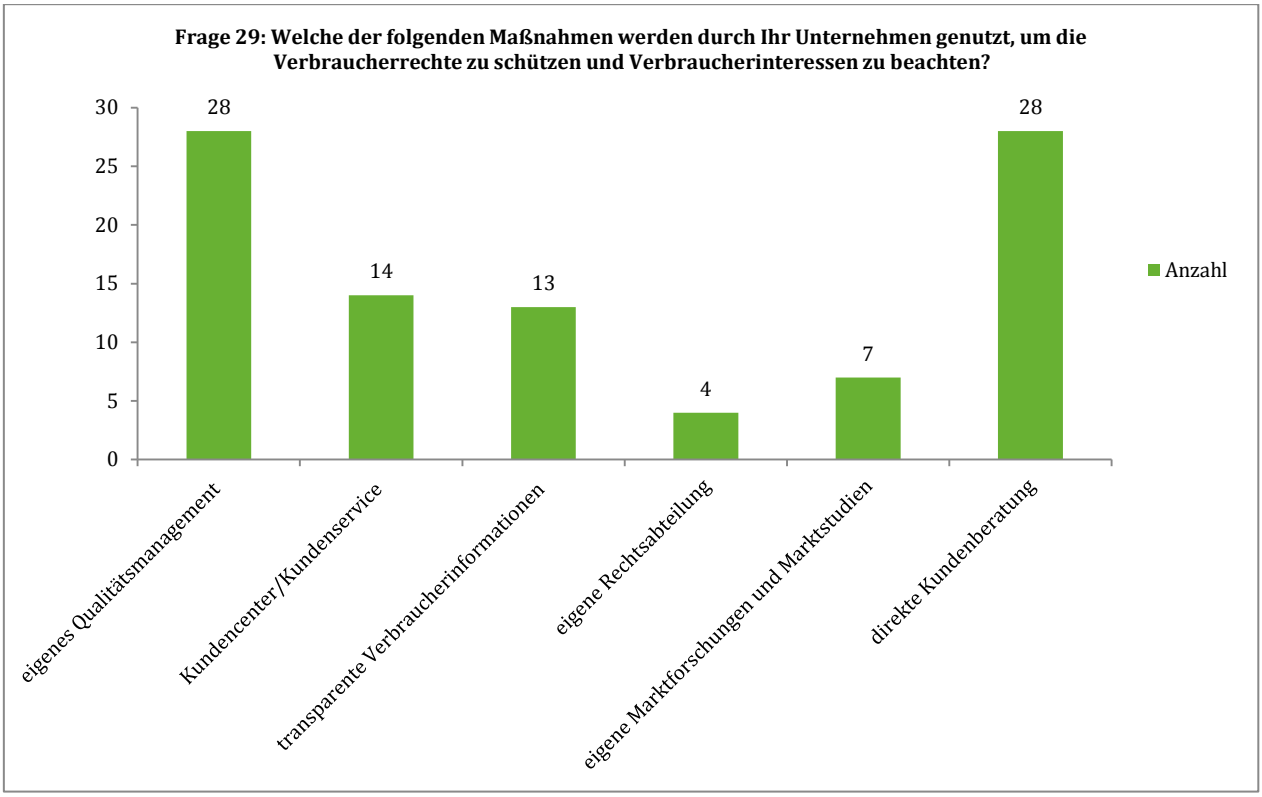
Frage 28:
Wie wichtig sind Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen für Ihr Unternehmen?
Auswertung:

	Anzahl
sehr wichtig	13
wichtig	11
mittel	7
eher unwichtig	4
unwichtig	3

Frage 29:
Welche der folgenden Maßnahmen werden durch Ihr Unternehmen genutzt, um die Verbraucherrechte zu schützen und Verbraucherinteressen zu beachten?

Auswertung:

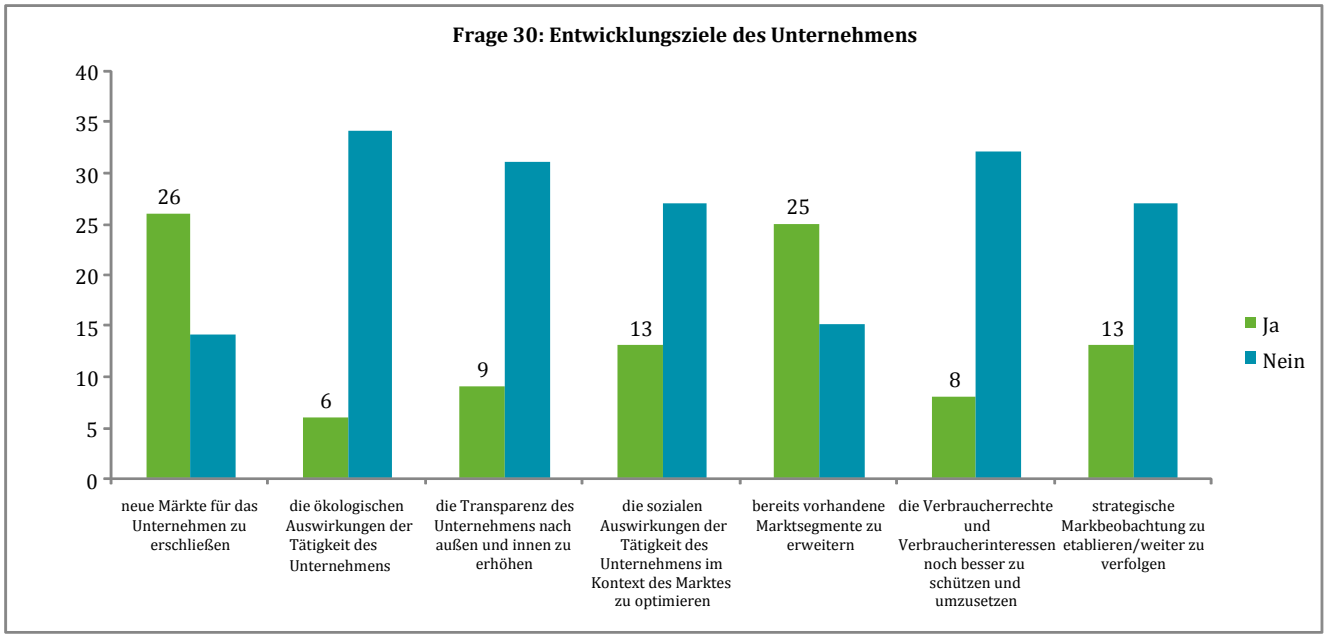
	Anzahl
eigenes Qualitätsmanagement	28
Kundencenter/Kundenservice	14
zur Verfügung stellen von transparenten Verbraucherinformationen (z. B. Beiblätter)	13
eigene Rechtsabteilung	4
eigene Marktforschungen und Marktstudien	7
direkte Kundenberatung	28



Frage 30:
Bitte kreuzen Sie für Ihr Unternehmen zutreffende Antworten hinsichtlich Ihrer Entwicklungsziele an:
Auswertung:

Handlungsfeld Markt	
	Anzahl
sich zukünftig mehr engagieren	24
das Engagement auf bisherigem Level belassen	16
das Engagement einschränken	-

	Ja	Nein
neue Märkte für das Unternehmen zu erschließen	26	14
die ökologischen Auswirkungen der Tätigkeit des Unternehmens im Kontext des Marktes zu optimieren	6	34
die Transparenz des Unternehmens nach außen und innen zu erhöhen	9	31
die sozialen Auswirkungen der Tätigkeit des Unternehmens im Kontext des Marktes zu optimieren	13	27
bereits vorhandene Marktsegmente zu erweitern	25	15
die Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen noch besser zu schützen und umzusetzen	8	32
strategische Markbeobachtung zu etablieren/weiter zu verfolgen	13	27



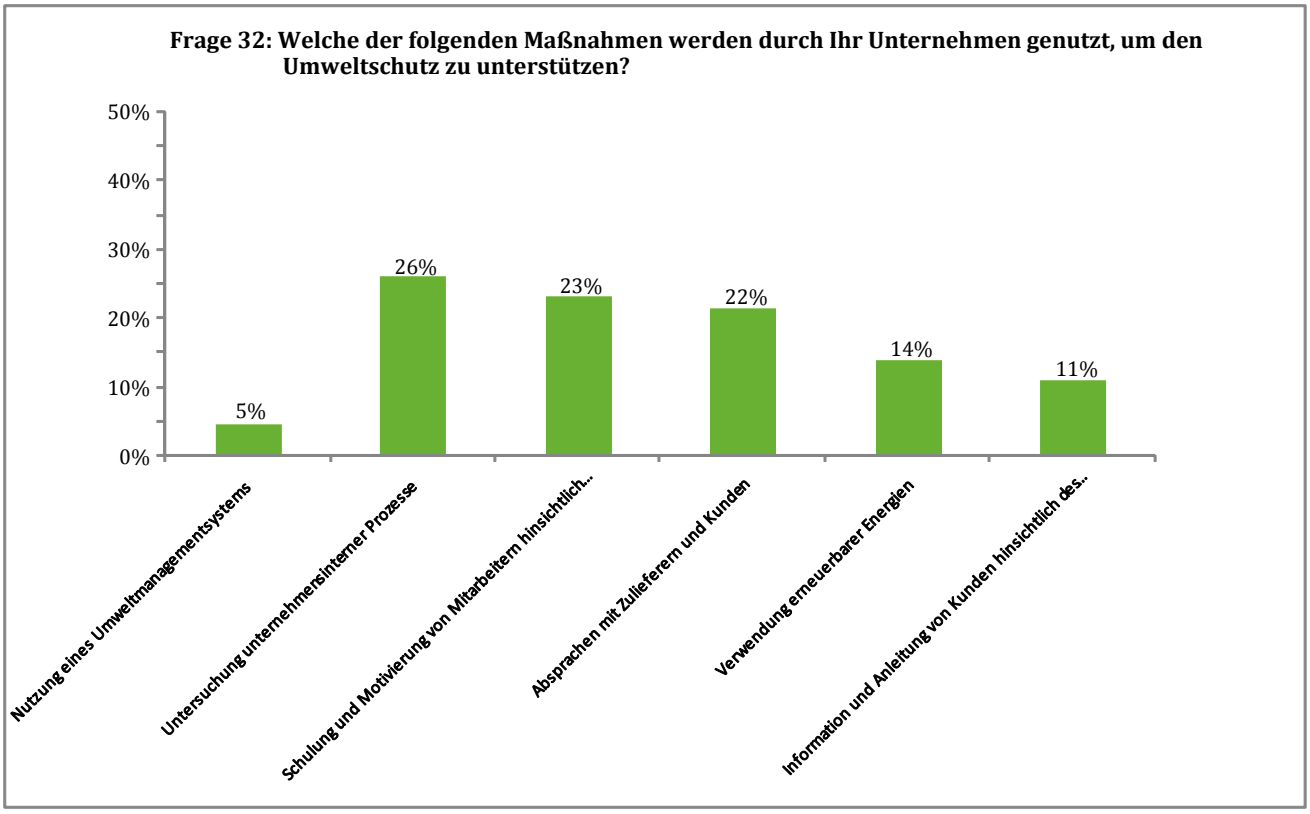
Teil 4: Handlungsfeld Umwelt

Frage 31:
Wie wichtig ist das Thema Umwelt für Ihr Unternehmen?
Auswertung:

	Anzahl
sehr wichtig	7
wichtig	16
mittel	12
eher unwichtig	3
unwichtig	1

Frage 32:
Welche der folgenden Maßnahmen werden durch Ihr Unternehmen genutzt, um den Umweltschutz zu unterstützen?
Auswertung:

	Stimmen	Prozent
Nutzung eines Umweltmanagementsystems	3	5,00%
Untersuchung und Anpassung unternehmensinterner Prozesse	17	26,00%
Schulung und Motivierung von Mitarbeitern hinsichtlich Umweltthemen	15	23,00%
Absprachen mit Zulieferern und Kunden	14	22,00%
Verwendung erneuerbarer Energien	9	14,00%
Information und Anleitung von Kunden hinsichtlich des Umweltschutzes	7	11,00%



Frage 33:
Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen:
Auswertung:

	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
In den folgenden drei Jahren wird die Bedeutung des Umweltschutzes für unser Unternehmen steigen.	9	22	8
In den folgenden drei Jahren werden die Investitionen unseres Unternehmens in den Umweltschutz kontinuierlich steigen.	6	17	13
In unserem Unternehmen wird der Erfolg der Maßnahmen zum Umweltschutz systematisch festgestellt.	7	10	18
In unserem Unternehmen werden Aspekte des Umweltschutzes kontinuierlich überprüft.	8	19	10

Frage 34:
Bitte geben Sie an, wie hoch Sie das Potential für zukünftige Verbesserungen im Umweltschutz in folgenden Bereichen einschätzen:
Auswertung:

	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Umgang mit Kunden	3	8	12	10	4
Abstimmung mit Zulieferern	2	7	14	9	6
Leistungserstellung direkt	1	9	14	7	7
flankierende Prozesse					
der Leistungserstellung	-	4	12	10	2
Schulung von Mitarbeitern	2	12	11	6	5

Frage 35:
Wie wichtig sind folgende Aspekte aus dem Bereich Umwelt für Ihr Unternehmen?
Auswertung:

	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Umweltbewusstsein der Mitarbeiter	8	14	10	2	-
Möglichkeiten zur Energieeinsparung	14	18	5	1	-
Nutzung erneuerbarer Energien	5	11	11	3	1

Frage 36:
Welche Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen in den genannten Bereichen:
Auswertung:

Maßnahmen Umweltbewusstsein der Mitarbeiter:

- Ressourcenplanung
- Qualifizierungen
- Arbeitsoptimierung

Maßnahmen Möglichkeiten zur Energieeinsparung:

- Hohes Energiemanagement
- Optimierung Fertigung

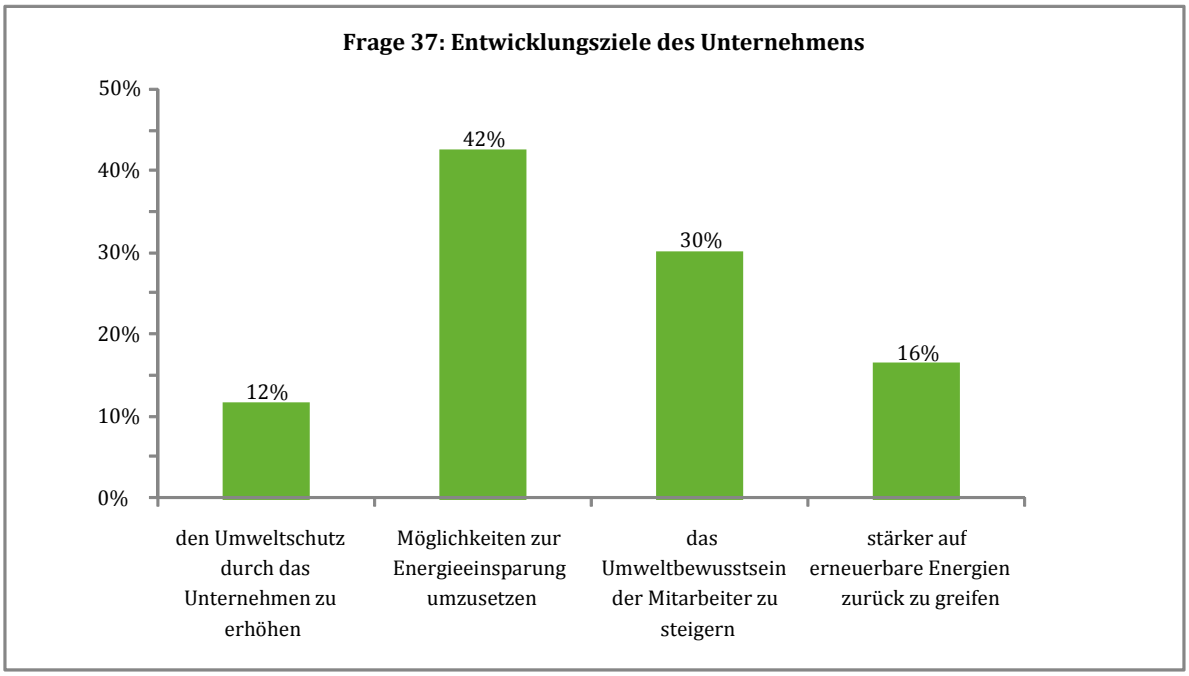
Maßnahmen Nutzung erneuerbarer Energien:

- Optimierung der Nutzung von Heizungen und Strom

Frage 37:
Bitte kreuzen Sie für Ihr Unternehmen zutreffende Antworten hinsichtlich Ihrer Entwicklungsziele an:
Auswertung:

Im Bezug auf die Umwelt	Anzahl
sich zukünftig mehr engagieren	5
das Engagement auf bisherigem Level belassen	2
das Engagement einschränken	12

	Anzahl	Prozent
den Umweltschutz durch das Unternehmen zu erhöhen	8	12,00%
Möglichkeiten zur Energieeinsparung umzusetzen	28	42,00%
das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter zu steigern	20	30,00%
stärker auf erneuerbare Energien zurückzugreifen	11	16,00%



Anlage 3: Schulungsmaßnahmen

Bildungsbereich 1:	**CSR-Aspekte im Bereich Unternehmensökonomie/-organisation**

Kurs-Nr.: 1 a	**Unternehmensorganisation flexibel gestalten**
Seminarinhalte	**Das Unternehmen als sozioökonomisches System; Arten und Merkmale der Unternehmensorganisation; Systematisches Planen einer Aufbauorganisation; Grundformen der Aufbauorganisation; Zweck und Gestaltung von Stellenbeschreibungen; Ziele und Elemente der Ablauforganisation; Techniken der Istaufnahme von Arbeitsabläufen; Arbeitszeit-Studien und Zeitarten; Gestalten und Darstellen von Arbeitsprozessen; Grundsätze und Verfahren der Organisationsentwicklung; Widerstände bei Änderungsprozessen und deren Abbau; Phasenschema eines erfolgsorientierten Änderungsprozesses; Praxisbezogene Planspiele** Vorausschauend wirtschaften, fair mit Beschäftigten umgehen, Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernehmen, dafür steht CSR in Deutschland. Ein gut durchdachtes organisatorisches Konzept ist die Grundlage des Unternehmenserfolgs und somit auch der Umsetzung des CSR im Unternehmen.

Kurs-Nr.: 1 b:	**Einfach gut organisiert am Arbeitsplatz**
Seminarinhalte	**Voraussetzungen einer effizienten Arbeitsorganisation *(aktives und passives Informationsmanagement, effiziente Arbeitsorganisation, Prozessoptimierung)*; Methodentoolbox *(rationelle Bearbeitung, Prioritäten setzen und durchsetzen, Checklistentechnik)*; Vom Chaos zum System *(Organisations- und Planungshilfen, ein organisierter Schreibtisch, Wiedervorlagetechniken, verschiedene Ordnungssysteme, Ablageorganisation, Elektronisches Dokumentenmanagement: Vor- und Nachteile.)*; So organisieren Sie Ihren Chef oder Ihr Team *(Gemeinsame Spielregeln, Vorgesetzte gezielt und professionell organisieren, Überblick über Ihre und die Arbeitsunterlagen Ihrer Vorgesetzten behalten)*** Vorausschauende und effiziente Arbeitsplatzorganisation ist die Grundlage erfolgreicher Arbeitsabläufe und gut informierter Mitarbeiterinnen. CSR steht neben anderem für fairen Umgang mit den Beschäftigten.

Kurs-Nr.: 1 c:	Optimierung von Materialwirtschaft/Logistik
Seminarinhalte	**Ziele der Materialwirtschaft/Logistik; Zielkonflikte; Betriebswirtschaftliche Bedeutung; Lösungsmöglichkeiten für eine optimierte Materialwirtschaft** Vorausschauende und effiziente Materialwirtschaft und Logistik ist ein Eckpfeiler erfolgreicher Unternehmensarbeitsabläufe. CSR steht neben anderem für ein vorausschauendes unternehmerisches Wirtschaften. Kunden fordern aktuelle Produkte und Leistungen in hoher Qualität zu akzeptablen Preisen und eine hohe Lieferbereitschaft und -flexibilität. Aus dieser Zielstellung ergibt sich ein umfangreiches Konfliktpotential. Das Seminar soll zur Förderung eines Kostenbewusstseins sowie zur Sensibilisierung für die Notwendigkeit fachbereichs- und unternehmensübergreifender Teamarbeit im Zusammenhang mit logistischen Funktionen beitragen. Es sollen Kenntnisse über sinnvolle Lager- und Bereitstellungsmodelle sowie zur Lieferanteneinflussnahme vermittelt werden.

Kurs-Nr.: 1 d:	Profiwissen für den Einkauf
Seminarinhalte	**Grundsätze des Einkaufens und Wertschöpfung; Grundlagen des operativen und strategischen Einkaufs; Wirksame Beschaffungsstrategien; Praxisgängige Einkaufsstrategien zur Preisminimierung und Versorgungssicherheit; Kalkulationsmethoden des Lieferanten und warum das Wissen darüber für Einkäufer sehr wichtig ist; Vertragswesen im Einkauf; Lieferantenmanagement; Verhandlungsvorbereitung der Schlüssel zum Verhandlungserfolg** Wer neu in den Einkauf kommt oder zu seinen bisherigen Funktionen auch an Beschaffungsprozessen beteiligt wird, muss sich mit einer Reihe von neuen Aufgaben vertraut machen. Die Teilnehmer/innen sollen ausgewählte Instrumente des modernen Einkaufs kennen und anwenden lernen. Darüber hinaus sollen Sicherheit bei der Bewältigung strategischer und operativer Aufgaben und im Umgang mit Lieferanten und deren Verkäufern vermittelt werden. Vorausschauender und effizienter Einkauf ist ein Eckpfeiler erfolgreicher Unternehmensarbeitsabläufe. CSR steht neben anderem für ein vorausschauendes unternehmerisches Wirtschaften.

Bildungsbereich 2:	**CSR-Aspekte in Bereich Personalwirtschaft/-management**

Kurs-Nr.: 2 a	**Mitarbeiter erfolgreich führen & motivieren**
Seminarinhalte	**Anforderungen an Fach- und Führungskompetenzen; Betriebsklima *(Ist-, Ideal und Soll-Zustand, Wege zur Zielerreichung)*; Motivation *(Eigen- und Mitarbeitermotivation, Konfliktlösung)*; Mediation *(Kennenlernen von Handlungsansätzen in der Mediation, Fallbeispiel)*** Die Teilnehmer erhalten Kenntnisse über die Anforderungen an Fach- und Führungskompetenzen, Instrumente der Mitarbeiterführung, den Zusammenhang zwischen Motivation und Erfolg sowie den Umgang in Konfliktsituationen. Hierbei werden Handlungsansätze trainiert und anhand konkreter Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag analysiert. Die Teilnehmer erhalten einen anderen Zugang für Personalmanagement und leisten damit einen Beitrag im Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Nur wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind überhaupt in der Lage, ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme im CSR-Kontext zu leisten.

Kurs-Nr.: 2 b:	**Nachhaltigkeitsmanagement und Führungskräftetraining**
Seminarinhalte	**4 Seiten einer Nachricht; Kommunikationsmodell; Ebenen der Kommunikation; Selbst/Fremdwahrnehmung; Nonverbale Kommunikation *(direkte/ indirekte Information, Emotionaler Gehalt, Verbindung mit verbaler Kommunikation);* Informationen der Körpersprache** Führung besteht aus Kommunikation, erfolgt auf verschiedenen Ebenen und kann erlernt werden. Eine gute Kommunikation in Augenhöhe ist eine gute Grundlage für die zwischenmenschliche Beziehungsgestaltung. Die Teilnehmer erfahren etwas über die verschiedenen Stufen der Kommunikation verbunden mit der Bedeutung der Körpersprache. Abgerundet wird dies mit Fallbeispielen aus der Praxis. Die Teilnehmer erhalten einen anderen Zugang für Personalmanagement und leisten damit einen Beitrag im Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Nur wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind überhaupt in der Lage, ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme im CSR-Kontext zu leisten.

Kurs-Nr.: 2 c:	Praktische Führungspsychologie - Mitarbeiter fair führen
Seminarinhalte	**Auseinandersetzung mit den Themen Leistung und Motivation; Anlässe und Auslöser von Widerständen und Konflikten; Gruppendynamik und entsprechende Synergiepotentiale; Prinzipien des kooperativen Integrierens und kollektiven Verantwortens** Zunehmend benötigen Führungskräfte Zugang zu den Ressourcen ihrer Mitarbeiter. Unter welchen Bedingungen sind Mitarbeiter bereit, sich engagiert neuen Herausforderungen zu stellen? Motivationsverluste, Widerstände, Emotionen stören den Arbeitsprozess erheblich. Das Seminar zeigt den Umgang mit solchen Tendenzen, das Lenken der Energien in angemessene Bahnen beantwortet Fragen wie: Wie erzeuge ich Engagement und Vertrauen? Wie fördere ich das Mitdenken und die Zusammenarbeit? Es gilt, das eigene Personal als immateriellen Reichtum des Unternehmens zu begreifen und zu fördern. Führung wird nachhaltig, indem sich Führungskräfte als Moderatoren eines kontinuierlichen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Verbesserungsprozesses verstehen und so die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

Kurs-Nr.: 2 d:	Motivation - sich und andere zum Handeln bewegen
Seminarinhalte	**Motivationstheorie; Selbstmanagement - Selbstmotivation; Umgang mit Konflikten und Störungen - Methodenspektrum; Wert schätzender, situativer und selbstmotivierender Führungsstil** Motivation betrifft jeden, vom Aufstehen bis zum Schlafengehen erleben wir Situationen, wo wir uns selbst oder andere dazu bringen möchten, etwas ganz Bestimmtes zu tun. Jeder setzt sich unter bestimmten Umständen in Bewegung, nur nicht durch die gleichen Anreize. Bei aller Vielfalt der Menschen und der Situationen, welche Zusammenhänge bestehen gesetzmäßig? Was ist die Bandbreite der Einwirkungsmöglichkeiten? Wie wird Fremdmotivation zur Eigenmotivation und Eigeninitiative? Es gilt, das eigene Personal als immateriellen Reichtum des Unternehmens zu begreifen und zu fördern. Führung wird nachhaltig, indem sich Führungskräfte als Moderatoren eines kontinuierlichen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Verbesserungsprozesses verstehen und so die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

Bildungsbereich 3:	**CSR-Aspekte in Bereich Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz**

Kurs-Nr.: 3 a	**Arbeitsschutz von A bis Z**
Seminarinhalte	**Vorstellung des dualen Arbeitsschutzsystems in Deutschland; Grundzüge der gesetzlichen Unfallversicherung (Versicherungsfälle, Leistungen, Haftung/Regress); Rechtsgrundlagen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes; Verantwortung der Unternehmer und Führungskräfte, wirksame Pflichtenübertragung; Die Gefährdungsbeurteilung als zentrales Element des Arbeits- und Gesundheitsschutzes; Weitere Bausteine zum (rechts-)sicheren Betrieb (Unterweisung der Mitarbeiter, Erstellung von Betriebsanweisungen, Bereitstellung von PSA, arbeitsmedizinische Vorsorge, Organisation der ersten Hilfe, Prüfung der Arbeitsmittel, Umgang mit Gefahrstoffen ...)** In diesem Seminar soll zunächst das grundsätzliche Bewusstsein zur Gefahrenbeurteilung geschärft und ein klares Verständnis der einschlägigen rechtlichen Zusammenhänge sowie der damit verbundenen Verpflichtungen vermittelt werden. Praxisbezogene Beispiele sollen die Umsetzung der Theorie erleichtern und Anregungen für die tägliche Arbeit geben.

Kurs-Nr.: 3 b:	**Gesundheitsförderung und Fehlzeitenreduzierung**
Seminarinhalte	**Demographische Entwicklung in Deutschland und die Notwendigkeit eines aktiven Gesundheitsmanagements im Unternehmen; Gesund führen – die Rolle der Führungskraft bei der Gesundheitsförderung und Anwesenheitsverbesserung mit Handlungsempfehlungen für gesundheitsgerechte Führungsstrategien; Vorbereitung , Führen und Nachhalten von Rückkehr-, Fehlzeiten- und Wiedereingliederungsgesprächen in Zusammenhang mit den gesetzlichen Vorgaben des Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX; Vorstellung praxiserprobter Maßnahmen zur nachhaltigen Gesundheitsförderung** Gesund und fit sein ist die Voraussetzung für Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit im Beruf. Das Seminar soll vermitteln, wie Risiken früh erkannt, daraus die richtigen gesundheitsförderlichen Maßnahmen abgeleitet und in den Unternehmensablauf integriert werden müssen. Das soziale Engagement einer Firma fördert auch das Miteinander sowie die Führungs- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter. Somit schärft es das eigene Profil und erhöht seine Attraktivität als aktueller und potentieller Arbeitgeber.

Kurs-Nr.: 3 c:	**Leistungsfähige Mitarbeiter durch gesunde Führung psychische Belastungen reduzieren**
Seminarinhalte	**Gesundheitlichen Belastungen und Stress bei sich selbst und den Mitarbeitern erkennen und Bewältigungsstrategien und Maßnahmen ableiten; Gesund Führen – Verantwortung und Rolle der Führungskraft bei der Gesundheitsförderung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit/-bereitschaft; Reflexion des eigenen Führungsstils; Entwickeln eigener Handlungs-strategien zum gesunden Führen u. a. mit den Bausteinen: Feedback geben, Wertschätzung, gesund kommunizieren; Vorstellung praxiserprobter Maßnahmen und Ansätze** Mitarbeiter leisten heute komplexer und dichter werdende Arbeitsprozesse, eine zunehmende „Entgrenzung" der Arbeit macht das Abschalten schwer. Termin - und Leistungsdruck diktieren den Arbeitsalltag. Thema des Seminares soll sein, wie Führungskräfte die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhalten können und mit welchen Mitteln sich Dauerbelastungen erkennen und abbauen lassen. Das soziale Engagement einer Firma fördert auch das Miteinander sowie die Führungs- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter. Somit schärft es das eigene Profil und erhöht seine Attraktivität als aktueller und potentieller Arbeitgeber.

Bildungsbereich 4:	**CSR-Aspekte in Bereich Marketing/Vertrieb/Verkauf**

Kurs-Nr.: 4 a	**Verkaufstraining speziell für Ingenieure und Techniker**
Seminarinhalte	**Kommunikationsgrundlagen (Kontaktstrategien, Selbstbilddiagnose); Gesprächsanbahnung (Mailingaktionen, Telefonakquise, Besuchsvorbereitung); Gesprächsablauf (Erster Eindruck, Bedarfserhebung, Verkaufsargumentation, Preisdiskussion)** Exzellente Fachkenntnisse machen den Techniker oder Ingenieur zum kompetenten und gefragten Ratgeber. Um darüber hinaus auch als Verkäufer erfolgreich zu sein, bedarf es zusätzlichen Handwerkszeugs. Sowohl die Verbindung Ihrer Produktvorteile mit den ermittelten Wünschen und Motiven des Kunden, als auch das Herstellen eines authentischen Vertrauens-verhältnisses sollen im Mittelpunkt des Trainings stehen. Produktsicherheit und -qualität, faire Preise, umfassende Verbraucherinformation oder Ehrlichkeit in der Werbung sind nur einige der zentralen Themen von CSR und gute Verkaufsargumente. Ziel ist dabei, negative Auswirkungen von Produkten und Dienstleitungen für Kunden, Gesellschaft und Umwelt zu begrenzen und positive Wirkungen zu steigern und dies auch so zu vermarkten.

Kurs-Nr.: 4 b:	Vertrieb im Fadenkreuz – die Kunst der Akquisition
Seminarinhalte	**Kommunikationsgrundlagen (Rhetorik im Verkauf, Türöffner, Telefonakquise, Face-to-Face-Akquise, Verkaufsgespräche); Verkaufsargumentation; Preisdiskussion** Vertrieb ist das A und O im Unternehmen. Jeder Auftragserteilung liegt eine erfolgreiche Akquisition zu Grunde. Das Verhalten, die rhetorischen Fähigkeiten und die Kompetenz der Vertriebsakteure bestimmen primär die Erfolgsquote. Nutzen und Mehrwert sind das Herzstück jeder Akquisitionstätigkeit. Produktsicherheit und -qualität, faire Preise, umfassende Verbraucherinformation oder Ehrlichkeit in der Werbung sind nur einige der zentralen Themen von CSR und gute Verkaufsargumente. Ziel ist dabei, negative Auswirkungen von Produkten und Dienstleitungen für Kunden, Gesellschaft und Umwelt zu begrenzen und positive Wirkungen zu steigern und dies auch so zu vermarkten.

Kurs-Nr.: 4 c:	Marketing, Vertrieb und Verkauf im Einzelhandel
Seminarinhalte	**Der Einstieg: Der Einzelhandel gestern, heute und morgen; Der Marketing-Mix; Produkt- und Sortimentspolitik** ***(Produkt- und Zielgruppenanalyse, Produktportfolio und -positionierung, … Produktnischen und Produktentwicklung, „Gewinn macht man beim Einkauf.“, Varianten der Produktpräsentation. Das Einmaleins des Einzelhändlers;*** **Preis- und Kontrahierungspolitik** ***(Orientierungsrahmen Kosten, Nachfrage, Wettbewerb, Preisstrategien und ihre Einsatzmöglichkeiten, Konditions- und Servicepolitik, Rabatte, Zugaben & Co: Der Preis in der Kundenkommunikation;*** **Distributionspolitik und Vertrieb** ***(Direkter Absatz, Indirekter Absatz)*****; Kommunikationspolitik** ***(Werbung im Einzelhandel, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation), Special: Guerilla Marketing, Social-Media-Kommunikation)*** Der Einzelhandel ist seit Jahren erheblichen Veränderungen unterworfen. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen und wird kurzfristig zu fundamentalen Änderungen in der Konsum- und Einzelhandelslandschaft führen. Unsere Städte werden bereits in 5 Jahren völlig anders aussehen. Vor diesem Hintergrund werden im Seminar aktuelle Entwicklungen beleuchtet und ihre Konsequenzen für den deutschen Einzelhandel diskutiert. Die Seminarteilnehmer werden auf den Grundlagen des Marketing-Mix die strategischen Herausforderungen in der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik von Einzelhandelsunternehmen kennen lernen und eine praxisnahe Inspiration für die künftige Positionierung von Handelsbetrieben bekommen. Dieses Ziel bildet die wirtschaftlichen Grundbedingungen des Handlungsfeldes Markt ab, um Einzelhandelsunternehmen nachhaltig zu platzieren und zu stärken.

Bildungsbereich 5:	**CSR-Aspekte in den Bereichen EDV/Informatik/IT/Neue Medien**

Kurs-Nr.: 5 a	**Onlinemarketing mit SEO**
Seminarinhalte	**Einleitung zum Thema SEO; Grundlagen der Suchmaschinenoptimierung; wichtige Suchbegriffe finden; Onpage Optimierung; Offpage Optimierung/ Linkbuilding; Ihre Webseite immer im Blick** Mit Hilfe von Praxisbeispielen werden den Teilnehmern Möglichkeiten Onlinemarketings aufgezeigt. Der eingesetzte Referent ist ein SEO-Berater aus der Praxis, der gezielt auf die Unternehmensprobleme und -vorstellungen eingehen wird. Durch die Integration von SEO Ansätzen können Firmen wesentlich gezielter mit ihrem Umfeld kommunizieren und dort auch über die Integration und Kommunikation von CSR-Ansätzen im Unternehmen berichten. Wir wollen in diesem Seminar den Unternehmen verdeutlichen, wie wichtig eine gezielte Onlinekommunikation ist. Dadurch erhoffen wir uns ein besseres Verständnis und eine Integration von CSR-Ansätzen im Kommunikationsprozess.

Kurs-Nr.: 5 b:	**Homepagegestaltung**
Seminarinhalte	**Administrationsoberfläche; Webseite einrichten; Eine Seite erstellen und veröffentlichen; Textformatierungen; Links erstellen; Dateien (Bilder, PDF, Video etc.) einfügen; Seitenstruktur organisieren; Einen Beitrag schreiben; Kommentare verwalten und moderieren; Kontaktformular; WordPress Backup; Worpdress und Sicherheit; Wie verwende ich Widgets?; Die wichtigsten WP-Plugins; Rechtliche Tipps** Das Seminar wird anhand von Praxisbeispielen den Teilnehmern die Möglichkeit geben, gezielt in die Thematik der Homepageerstellung einzusteigen. Der eingesetzte Referent ist ein HTML-Programmierer aus der Praxis. Eine gezielte und qualitativ hohe Onlinekommunikation ist für Firmen heute unabdingbar. Durch den Aufbau von qualitativ hochwertigen Websites (z. B. mit Wordpress) können Firmen wesentlich gezielter mit ihrem Umfeld kommunizieren und spezifische Inhalte, z. B. die Integration von CSR-Ansätzen ins Unternehmen nach dem Prinzip „Tue Gutes und rede darüber“ publizieren. Dadurch erhoffen wir uns ein besseres Verständnis und eine Integration von CSR Ansätzen im Kommunikationsprozess.

Kurs-Nr.: 5 c:	Vertriebsstrategien im Internet
Seminarinhalte	**Suchmaschinen-Optimierung (SEO); Keyword Advertising (SEM); Affiliate Marketing und Partnerprogramme; Newsletter- und E-Mail-Marketing; Website Usability; Web 2.0-Anwendungen; Social Media Services (SMS); CMS-Systeme; Online-Shops** Das Seminar wird mit Hilfe von Praxisbeispielen den Teilnehmern die Möglichkeit geben, gezielt in die Thematik der Vertriebsstrategien einzusteigen. Der eingesetzte Referent ist ein Onlinemarketingberater aus der Praxis, der gezielt auf die Unternehmensprobleme und -vorstellungen im Verlauf der Schulung eingehen wird. Durch den Aufbau von qualitativ hochwertigen Vertriebsstrategien können Unternehmen wesentlich gezielter mit ihrem Umfeld kommunizieren und dort auch über die Integration und Kommunikation von CSR-Ansätzen im Unternehmen berichten. Zusätzlich können sich eine Vielzahl von neuen Absatzmöglichkeiten ergeben, welche es dem Unternehmen ermöglichen werden eine wesentlich gezieltere Verkaufsstrategie umzusetzen.

Kurs-Nr.: 5 d:	Internetmarketing
Seminarinhalte	**Einführung Online Marketing; Wo finde ich meine Zielgruppe; Richtig Planen; Rechtliche Grundlagen; SEA – Suchmaschinenwerbung; SEO – Suchmaschinenoptimierung; Social Media Marketing; Conversion Optimierung; Mobile Marketing; Monitoring & Erfolgsmessung** Das Seminar wird mit Hilfe von Praxisbeispielen den Teilnehmern die Möglichkeit geben, gezielt in die Thematik des Internetmarketings einzusteigen. Der eingesetzte Referent ist ein Onlinemarketingberater aus der Praxis, der gezielt auf die Unternehmensprobleme und -vorstellungen im Verlauf der Schulung eingehen kann. Durch eine effektive Internetmarketingstrategie können Unternehmen wesentlich gezielter mit ihrem Umfeld kommunizieren und dort über die Integration und Kommunikation von CSR-Ansätzen im Unternehmen berichten. Zusätzlich können sich eine Vielzahl von neuen Absatzmöglichkeiten ergeben, welche es dem Unternehmen ermöglichen werden eine wesentlich gezieltere Verkaufsstrategie umzusetzen.

Bildungsbereich 6:	CSR-Aspekte in den Bereichen Persönlichkeitsbildung/Selbstmanagement/ Interkulturelles Training/Sprache & Kommunikation

Kurs-Nr.: 6 a	Projektmanagement (PM) im Überblick
Seminarinhalte	**Charakteristik von Projekten; Steuerung von Projekten als besondere Führungsaufgabe; PM-Theorie; Integration der Grundprinzipien des PM in die Methoden der modernen Unternehmensführung; Grundbegriffe der Projektsteuerung; Zusammenstellung und Führung von Projektteams unter Beachtung der CSR Anforderungen; Abschluss von Projekten und Auflösung temporärer Projektteams; Fördermöglichkeit von Projekten in KMU** Das Arbeiten im Projektteam wird als zeitlich begrenzte Sonderform der Zusammenarbeit im Unternehmen verdeutlicht. Die Rekrutierung der Projektteams wird durch spürbare Veränderungen der individuellen Arbeitsumgebung begleitet. Der faire Umgang mit den Teammitgliedern und den delegierenden Arbeitsteams bildet eine Voraussetzung für den Aufbau von Erfolgsteams. Ein Schwerpunkt des Seminars wird auf die systematische Vorbereitung auf den Projektabschluss und die damit verbundene Auflösung des Projektteams gelegt.

Kurs-Nr.: 6 b:	Projektmanagement - kompakt
Seminarinhalte	**Von der Projektidee zum Projektantrag; Analyse und Bewertung der Einflussfaktoren und beteiligter Personen; Komplexe Aufgaben in beherrschbare Teilaufgaben elementarisieren und deren Beschreibung und zeitliche Bewertung; Zeit- und Ressourcenplanung; Zusammenstellung des Projektteams; Verantwortlichkeiten; Entwicklung von Kontroll-instrumentarien; Projektsteuerung mit MS Project; Führen von Projektteams; Störungen im Projektablauf; Absicherung der Projektarbeit und der Ergebnisse; Projektberichte; Präsentation der Ergebnisse** Nachhaltigkeit der Anwendung der Methoden des Projektmanagements durch die umfassende Information der beteiligten Personen als CSR-basierte Grundlage; Vorstellung einer neuen Methode zur Gestaltung von Projektteams unter fachlichen und sozialen Aspekten der Teamführung; Diskussion von Erfahrungen der Teilnehmer in der Arbeit im Projektteam; Anregung des Wissenstransfers im Unternehmen durch die bewusste Integration von erfahrenen Berufskollegen in die Arbeitsteams.

Kurs-Nr.: 6 c:	Wirtschaftsenglisch
Seminarinhalte	**“Successful & Effective Communication in Business” (Vorbereitung auf Meetings, Workshops und Konferenzen im Ausland, Überzeugende Präsentationen in Englisch, Small Talk mit Geschäftspartnern zu unterschiedlichen Anlässen, Fachtexte verfassen und lesen); Entwicklung englischsprachiger Kompetenzen in berufsbezogenen Situationen; Vermittlung relevanter Prinzipien und typischer Sprachmittel, die erfolgreiche Kommunikation im englischsprachigen Umfeld sichern; Kurzpräsentationen im Rahmen einer Konferenzsimulation; Individuelles Feedback und Coaching;** Die Einführung in das Wirtschaftsenglisch für Mitarbeiter trägt zum Verständnis und damit zur Transparenz von Führungsentscheidungen bei. Begriffe aus der internationalen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden erläutert und diskutiert. Der CSR-Kontext basiert auf Länder übergreifende Marktzugänge und internationalen Wettbewerb.

Bildungsbereich 7:	CSR-Aspekte in den Bereichen Energie, Umwelt und Ökologie

Kurs-Nr.: 7 a	Einführung Effizienzmaßnahmen im Energiemanagement
Seminarinhalte	**Vorstellung von Ansatzpunkten für die Ermittlung von Effizienzpotentialen und -maßnahmen im Unternehmen (Motorparkanalyse, Thermographie-Check, Beleuchtungs-Check etc.); Bewertung der Effizienzmaßnahmen (Prioritätenliste); Notwendige Kontrollmaßnahmen; Fördermöglichkeiten** CSR heißt Verantwortung und besonders Verantwortung gegenüber der Umwelt. Energieeffizienzmaßnahmen führen dazu, dass weniger Energie konsumiert und deswegen weniger CO_2 emittiert wird. Im Bildungskonzept wird der Einfluss eigener Effizienzmaßnahmen auf die CSR Zielebenen dargestellt.

Kurs-Nr.: 7 b:	Energieberatung
Seminarinhalte	**Systematische Analyse der aktuellen energetischen Situation und daraus resultierender Umwelteinfluss; Ermittlung (Haupt-) Energieverbraucher/Erstellung Potentialbericht; Initiierung von Messungen von Bereichen und Anlagen sowie Auswertung der Messergebnisse; Bestimmung von Energiekennzahlen; Input für die Erarbeitung wirtschaftlich-tragfähiger Maßnahmen zur Optimierung des; Energieeinsatzes; Vorstellung Verstetigungsmaßnahmen; Fördermöglichkeiten** In der Beratung wird auf den ganzheitlichen Ansatz (Markt, Personal, Umwelt, Gesellschaft) und mögliche Hebel sowie der Einfluss der angestrebten Einsparpotentiale auf die CSR-Zielebenen eingegangen. Die Teilnehmer bekommen dadurch einen besseren Überblick über die direkten und darüber hinaus gehenden Auswirkungen der angestrebten Maßnahmen.

Kurs-Nr.: 7 c:	Einführung von Energiemanagementsystemen
Seminarinhalte	**Erste Schritte auf dem Weg zum eigenen Energiemanagementsystem; Effiziente Planung des Energiemanagements (Verbrauchsdatenerfassung, Datenauswertungen, Aktionspläne) zur Erreichung strategischer und operativer Unternehmensziele; Maßnahmen für eine bessere, schnellere und kosteneffiziente Umsetzung des Energiemanagements; Notwendige Kontrollmaßnahmen (interne Audits, Dokumentationspläne); Erforderliche Unterlagen und Schritte zur Zertifizierung des eigenen Energiemanagementsystems** Es wird in der Veranstaltung aufgezeigt, wie die gesellschaftliche Verantwortung sich in allen unternehmenseigenen Prozessen und Abläufen wiederzufinden hat. Dies erfolgt beispielhaft durch die Darstellung von Handlungsfeldern (Umwelt, Markt, Gesellschaft und Mitarbeiter) und die Vorstellung der damit verbundenen Maßnahmen.

Anlage 4: Befragung zu Schulungsmaßnahmen

Sie nehmen zur Zeit an einer Weiterbildung im Rahmen des Projektes „E-L-B-E“/Erfahrung - Lernen - Begleiten - Entwickeln [FKZ E015-SN-002] teil. Das Projektvorhaben wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds innerhalb des Programms „CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ gefördert.

Uns ist es wichtig zu wissen, welche Erfahrungen Sie mit dem von Ihnen besuchten Seminar / der von Ihnen besuchten Weiterbildung gemacht haben. Ihre Bewertung soll dazu beitragen, die Lehrgangsqualität festzustellen. Auch im Zusammenhang mit der Qualitätsverbesserung von Weiterbildungsangeboten ist uns Ihre Meinung wichtig.

Im Folgenden werden Sie um eine Beurteilung der von Ihnen besuchten Weiterbildung gebeten. Sie können größtenteils für die einzelnen Punkte eine Note vergeben – ähnlich wie in der Schule von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend). Die Ergebnisse dieser Teilnehmerbefragung werden zur Vermeidung von Rückschlüssen auf Sie als Beurteiler anonymisiert zusammengefasst.

A: Allgemeine und statistische Angaben

- Angaben zur Weiterbildung

Bezeichnung der Weiterbildung: _____

Termin/e der Weiterbildung: _____

- Angaben zu Ihrer Person

Geschlecht	
weiblich	
männlich	

Alter	
unter 20 Jahre	
21 bis 29 Jahre	
30 bis 49 Jahre	
50 bis 59 Jahre	
60 Jahre und älter	

Berufliche Stellung	
Auszubildender/Lehrling	
Hilfskraft/Hilfsarbeiter	
Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	
Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	
Arbeitnehmer/in in der Unternehmensleitung	
Selbständiger	
Mitarbeitende Familienmitglieder	

B: Beurteilung der Wissensvermittlung

Die Weiterbildungsinhalte/das vermittelte Wissen entsprachen meinen Erwartungen

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (mangelhaft)	6 (ungenügend)

Das Verhältnis der vermittelten Inhalte zur Dauer der Weiterbildung ist/war

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (mangelhaft)	6 (ungenügend)

Die Organisation der Weiterbildung ist/war

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedi-gend)	4 (ausrei-chend)	5 (mangel-haft)	6 (ungenü-gend)

Die Ausstattung mit Lehr- und Lernmitteln ist/war

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedi-gend)	4 (ausrei-chend)	5 (mangel-haft)	6 (ungenü-gend)

Das Dozenten – Teilnehmer – Verhältnis ist/war

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedi-gend)	4 (ausrei-chend)	5 (mangel-haft)	6 (ungenü-gend)

Die Dozentin/Der Dozent ging auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedi-gend)	4 (ausrei-chend)	5 (mangel-haft)	6 (ungenü-gend)

Die fachliche Eignung der Dozentin/des Dozenten, die Lehrinhalte zu vermitteln ist/war

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedi-gend)	4 (ausrei-chend)	5 (mangel-haft)	6 (ungenü-gend)

Die gewählte Darbietung/Präsentation der Lehrinhalte (Lehrmethoden) sind/waren

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedi-gend)	4 (ausrei-chend)	5 (mangel-haft)	6 (ungenü-gend)

Das Arbeits-/Lerntempo ist/war

viel zu schnell	etwas zu schnell	genau richtig	etwas zu langsam	viel zu langsam

Die Anforderungen sind/waren

viel zu hoch	etwas zu hoch	genau richtig	etwas zu niedrig	viel zu niedrig

Zusammengefasst gebe ich der Weiterbildungsmaßnahme die Note:

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedi-gend)	4 (ausrei-chend)	5 (mangel-haft)	6 (ungenü-gend)

C: Beurteilung der vermittelten Inhalte

Wurde Ihnen durch die vermittelten Lehrinhalte das Anliegen von CSR näher gebracht?

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (mangelhaft)	6 (ungenügend)

Die vermittelten Inhalte/gewählten Beispiele sind/waren praxisnah/praxistauglich

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (mangelhaft)	6 (ungenügend)

Die gewonnenen CSR-Erkenntnisse lassen sich gut in mein Unternehmen transferieren

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (mangelhaft)	6 (ungenügend)

Die gewonnenen CSR-Erkenntnisse lassen sich gut in meinen Arbeitsbereich transferieren

1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (mangelhaft)	6 (ungenügend)

Welchem CSR-Aktionsfeld würden Sie die vermittelten Lehrinhalte am ehesten zuordnen:

Handlungsfeld [HF]			
	„Markt“		In diesem Handlungsfeld stehen die Beziehungen zu den Kunden, Wettbewerbern und Zulieferern sowie die am Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen im Mittelpunkt der Betrachtung und dabei ihre sozialen, ökonomischen und ökologischen Wirkungen zu verbessern.
	„Arbeitsplatz“		In diesem Handlungsfeld geht es um die Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern. Ein verantwortlicher Umgang mit den eigenen Mitarbeitern ist eine zentrale Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens.
	„Umwelt“		Dieses Handlungsfeld Umwelt umfasst alle ökologisch relevanten Aspekte in der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens – angefangen von der umweltschonenden Organisation von Betriebsabläufen über die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen bis hin zu deren Vermarktung.

Welche CSR-Ansatzpunkte sehen Sie nach der Weiterbildung für Ihr Unternehmen

HF „Markt“	Produktqualität, Produktsicherheit, Verwendung von anerkannten Gütesiegeln für Produkte	
	Ressourcenverbrauch-, Ressourcenschutz, Umweltverträglichkeit von Produkten	
	Verantwortungsvoller Umgang mit Produkten	
	Verbesserung Verbraucherschutz, -vertrauens, Verbraucherinformation und Produktkennzeichnung	
	Einführung von Umwelt- und Sozialkriterien bei Auftragsvergaben an Zulieferer und Beschaffung	
	fairer Umgang mit Geschäftspartnern und Kunden, Verbesserung der Kommunikation, Transparenz	
	faire Preisgestaltung	
	Sonstiges:	
HF „Arbeitsplatz“	Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life-Balance	
	Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern	
	Chancengleichheit, Antidiskriminierung, Maßnahmen gegen Mobbing, Vielfalt	
	Arbeitnehmerrechte, Vorschlagswesen, Enscheidungsfindung, Mitarbeiterbeteiligung	
	Arbeits(platz)sicherheit, betriebliche Gesundheitsvorsorge, Gesundheits- und Gefahrenschutz	
	faire Bezahlung	
	Sonstiges:	
HF „Umwelt“	Energieeinsparung und Klimaschutz	
	Ressourcenverbrauch, Verpackungs- und Abfallaufkommen	
	Nutzung erneuerbarer Energien	
	Betrachtung von Umweltauswirkungen am Standort	
	Umweltbewusstsein vom Mitarbeitern, Mitarbeiterqualifikation	
	Umweltmanagementsysteme, Umweltstandards	
	Sonstiges:	

Welche Impulse/Denkanstöße nehmen Sie in Ihr Unternehmen noch mit

Wie werden Sie die gewonnenen CSR-Kenntnisse in ihr Unternehmen transferieren

	Sensibilisierung/Information/Berichterstattung der Geschäftsführung/Führungsebene	
	Sensibilisierung/Information/Berichterstattung der Mitarbeiterebene	
	Information zur CSR-Thematik im Unternehmen mittels Unternehmensaushang, Newsletter	
	Information zur CSR-Thematik im Unternehmen mittels Mulitplikatorenschulung	
	Analyse der sozialen, ökonomischen und ökologischen Wirkungen von Produkten und Dienst-leistungen	
	Analyse der Beziehungen und Kommunikation zu den Kunden, Wettbewerbern und Zulieferern	
	Entwicklung von Methoden/Einführung von Standards, Qualitätssystemen	
	Qualifizierung und Integrierung eines CSR-Managers im Unternehmen	
	Ausarbeitung eines CSR-Konzeptes für das Gesamtunternehmen (ggf. unter Einbeziehung eines CSR-Coachs)	
	Sonstiges:	

Welche Anregungen und Hinweise haben Sie noch für uns?

Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung: CRI Corporate Responsibility Index 2013, Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung, 2014

Bertelsmann Stiftung: Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand, Expertinnen und Experten aus Norddeutschland stellen sich vor, 2013

Bertelsmann Stiftung: Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand, Eine Auswahl an Expertinnen und Experten stellt sich vor, 2014

Bertelsmann Stiftung: Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand, Expertinnen und Experten aus Norddeutschland stellen sich vor, 2013

Bertelsmann Stiftung: Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand, Expertinnen und Experten aus Süddeutschland stellen sich vor, 2013

Bertelsmann Stiftung: Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen 2013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Asia-Europe Meeting, High Level ASEM - CSR Konferenz, „Gestalten von CSR – Chancen zum Wohle der Arbeitnehmer in den ASEM-Ländern“, Potsdam 16.-17.03.2009

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Die DIN ISO 26000, „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ - Ein Überblick - 2011

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums an die Bundesregierung, 2010

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Forschungsbericht Arbeitsmarkt 425, Entwicklung Einer Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland -Abschlussbericht -

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) - Aktionsplan CSR - der Bundesregierung, 2010

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sozialer Fortschritt als Verantwortung,, Nachhaltigkeitsbericht 2008 - 2012

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sozialpolitik Aktuell, Unternehmen Verantwortung, 2013

Federal Ministry of Labour and Affairs: CSR Made in Germany, 2012

Impressum

© 2014 Verband Sächsischer Bildungsinstitute (VSBI) e. V.

Verband Sächsischer Bildungsinstitute (VSBI) e. V.
Semperstraße 2 a
01069 Dresden

Verantwortlich
Anke Buder

Hauptautoren
Claudia Bartzsch
Dr. Klaus-Dieter Michael
Alexander Voigt

Projektleitung
Verband Sächsischer Bildungsinstitute (VSBI) e. V.

in Kooperation mit
UV Sachsen Projektentwicklungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH
Semperstraße 2 a
01069 Dresden

RKW Sachsen Rationalisierungs- und Innovationszentrum e. V.
Freiberger Straße 35
01067 Dresden

Bundesverband Mittelständischer Wirtschaft BVMW e. V.
Am Brauhaus 10
01099 Dresden

Konzept und Redaktion
ELBE-Projektgruppe

Gestaltung
Faber & Marke GmbH u. Co. KG
Integrierte Markenkommunikation, Wiener Straße 60, 01219 Dresden

Druck
Union Druckerei Dresden GmbH
Prießnitzstraße 39, 01099 Dresden

Haftungsausschluss
Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Projektes „ELBE“ kostenlos herausgegeben. Der Herausgeber übernimmt keinerlei Gewähr hinsichtlich der inhaltlichen Richtigkeit, Genauigkeit, Aktualität, Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Informationen. Haftungsansprüche gegen die Autoren wegen Schäden materieller oder immaterieller Art, welche aus der Nutzung bzw. Nichtnutzung der veröffentlichten Informationen entstanden sind, werden ausgeschlossen.

Redaktionsschluss
Dezember 2014