

## Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen

Braun, Marcel; Schwarz, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Braun, M., & Schwarz, M. (2006). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 150). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-350553>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Band 150**

Marcel Braun, Michael Schwarz

**Gesellschaftliche Verantwortung von  
Unternehmen**

Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur  
Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-  
Westfalen

Dortmund, im Mai 2006

**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 150**

**ISSN: 0937-7379/0937-7360 (Auflage: 200)**

**Layout:** Ingrid Goertz

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

<http://www.sfs-dortmund.de>

**Marcel Braun, Michael Schwarz**

# **Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**

Vom Konzept der Corporate Social  
Responsibility zur Förderung von  
Corporate Citizenship in Nordrhein-  
Westfalen

**Dortmund, Mai 2006**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>1. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Ein bedeutsames Politikfeld auf europäischer Ebene</b> .....	<b>9</b>
1.1. Gesellschaftspolitischer Hintergrund.....	9
1.2. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Begrifflichkeiten und Definitionen .....	10
1.2.1 CSR und die Rolle der EU-Kommission.....	10
1.2.2 CSR und Corporate Citizenship .....	14
1.2.3 Corporate Giving, Corporate Volunteering, Corporate Foundations.....	15
1.3 Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Konzept der nachhaltigen Entwicklung .....	16
<b>2 Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Politik- und Handlungsfeld in Deutschland</b> .....	<b>17</b>
2.1. Die Position der Bundesregierung .....	17
2.2. Zentrale Fragen im gesellschaftspolitischen Diskurs in der Bundesrepublik .....	18
2.3. Wichtige Multiplikatoren und Promotoren in Deutschland .....	19
<b>3 CSR-Fördermaßnahmen lokaler und regionaler politischer Akteure – Zur regionalen Umsetzung in Nordrhein-Westfalen</b> .....	<b>22</b>
3.1 Die kommunale Ebene – Das Beispiel der Stadtverwaltung Köln .....	22
3.2 Die regionale Ebene – Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ in der Region Wuppertal, Solingen, Remscheid .....	24
3.3 Die Landesebene – Die nordrhein-westfälische Landesregierung .....	25
3.3.1. Der Wettbewerb ENTERPreis .....	26
3.3.2. Best-practice-Beispiele gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Nordrhein-Westfalen .....	28
3.3.3. Zentrale Erfolgsfaktoren: lokale/regionale Verankerung und Vernetzung .....	47

<b>4</b>	<b>CSR als Themen- und Handlungsfeld lokaler und regionaler Politik.....</b>	<b>49</b>
4.1.	CSR Aktivitäten in Nordrhein-Westfalen im internationalen Vergleich.....	53
4.2.	Regionale Unterschiede der politischen CSR- Aktivitäten .....	56
4.3	Neun Faustregeln – Ein vorläufiges handlungsorientiertes Fazit.....	57
<b>5</b>	<b>Forschungsbedarf und weiterführende Fragestellungen .....</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>61</b>

# Einleitung

Das Thema Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat Konjunktur und wird sowohl in der Wirtschaft als auch auf politischer Ebene, in der Wissenschaft wie auch im zivilgesellschaftlichen Diskurs um die Zukunft des Sozialstaats und die gesellschaftlichen Folgen der Globalisierung und des sozialen Wandels zunehmend diskutiert. Das Spektrum der dabei thematisierten bzw. in den Vordergrund gerückten Aspekte ist äußerst heterogen und die vorgetragenen Argumente sind bisweilen überaus kontrovers. Die Debatte changiert zwischen der Befürchtung eines Rückzugs des Staates aus seiner Verantwortung und einer zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft auf der einen Seite und der Hoffnung auf einen Bedeutungszuwachs der Zivilgesellschaft, von ethischen und moralischen Aspekten im Verhältnis von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auf der anderen Seite. Auf der einen Seite wird in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen eine Chance für soziale Innovationen und neue Steuerungsformen auf der Basis von (mehr) Selbstorganisation und Eigenverantwortung, für eine Synergie von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Belangen und ein Indikator für eine Modernisierung des Verhältnisses von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft gesehen. In diesem Sinne gilt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (Mutius 1998). Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen wird als eine neue „Geschäftsstrategie“ (Lang/Solms Nebelung 2005) betrachtet und propagiert. Auf der anderen Seite werden in kapitalismuskritischer Perspektive Ideologieverdacht formuliert und primär imagefördernde Ablenkungsmanöver auf Seiten der Wirtschaft (Christian Aid 2004; CorpWatch 2002) vermutet oder aber ein weiterer Beleg für umfassendes Staats- und Marktversagen identifiziert. Bisweilen wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Managementkonzept auch gänzlich zurückgewiesen, etwa in einem Beitrag von Clive Crook (2005) im britischen Wirtschaftsmagazin *The Economist*, oder zumindest – wie beispielsweise von Christian Ramthun (2005) in einem Beitrag in der *Wirtschaftswoche* – kritisch betrachtet.

Immerhin geben in aktuellen Befragungen mehr als die Hälfte aller Unternehmen und über 80% der Großunternehmen an, sich gelegentlich oder häufig für gesellschaftliche Belange zu engagieren (Groß/Schwarz 2006). Quantitativ dominieren dabei nach wie vor klassische unternehmensexterne Transferleistungen in Form von Spenden und Sponsoring (ebd.). Empirisch völlig ungeklärt ist zum einen die konkrete unternehmensstrategische Einbindung des unternehmerischen Engagements für gesellschaftliche Belange sowie



der darüber tatsächlich erzielte bzw. erzielbare wirtschaftliche wie gesellschaftliche „Mehrwert“. Zum anderen ist weitgehend unklar, ob und gegebenenfalls wie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen von Seiten der Politik, insbesondere im regionalen und lokalen Umfeld der Unternehmen, flankierend und am Bedarf der Wirtschaft wie der Gesellschaft gleichermaßen orientiert gefördert und unterstützt werden kann. Diese Frage steht im Zentrum dieses Berichts. Sie wird behandelt und illustriert auf der Grundlage von in den letzten Jahren von den Autoren durchgeführten Forschungs- und Beratungsprojekten zum Thema Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship und den dabei gesammelten Erfahrungen und gewonnenen Einsichten:

- a) einer im Auftrag der nordrhein-westfälischen Landesregierung von Ende 2002 bis Ende 2005 laufenden wissenschaftlichen Begleitung und Unterstützung der „Aktion Corporate Citizenship“ und
- b) der Beteiligung an einem EU geförderten Projekt zur Identifizierung und vergleichenden Auswertung von Maßnahmen der politischen Unterstützung von Corporate Social Responsibility in zehn europäischen Regionen. In dem von der Hans-Böckler-Stiftung kofinanzierten deutschen Teilprojekt war der empirische Bezugspunkt ebenfalls Nordrhein-Westfalen.

Da die Europäische Kommission eine wichtige Schrittmacherrolle bei der Operationalisierung und Umsetzungsunterstützung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen übernommen hat, werden zunächst die in diesem Kontext entwickelten einschlägigen Begriffsdefinitionen und programmatischen Vorstöße skizziert (Kapitel 1). Bevor dann näher anhand ausgewählter Beispiele auf lokal- und regionalpolitische Unterstützungsmaßnahmen in Nordrhein-Westfalen und speziell auf die diesbezüglichen Aktivitäten der nordrhein-westfälischen Landesregierung eingegangen wird (Kapitel 3), wird zunächst ein kurzer Blick darauf geworfen, wie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Politik- und Handlungsfeld in Deutschland Regionen übergreifend konturiert ist und welches auf dieser Ebene relevante Multiplikatoren und Promotoren sind (Kapitel 2). Im Mittelpunkt der Ausführungen zur Situation in NRW steht die exemplarische Darstellung von best-practice Beispielen des Corporate Citizenships, die im Rahmen eines von der Landesregierung durchgeführten und von uns wissenschaftlich begleiteten Wettbewerbs im Jahre 2005 ermittelt wurden (3.3.2). Im wesentlichen gestützt auf die Arbeiten in dem oben genannten EU-Projekt (s.o., b)) erfolgt anschließend der Versuch einer international vergleichenden Einordnung der behandelten Aktivitäten in Nordrhein-Westfalen (Kapitel 4). Der Bericht schließt mit einigen Hinweisen auf weiteren Forschungs- und Handlungsbedarf im Zusammenhang mit der Umsetzung und Verbreitung von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship.

## 1. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Ein bedeutsames Politikfeld auf europäischer Ebene

### 1.1. Gesellschaftspolitischer Hintergrund

Im März 2000 hat der Europäische Rat von Lissabon die *Europäische Beschäftigungsstrategie* als neues strategisches Ziel der Europäischen Union für das nächste Jahrzehnt formuliert: „*der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt zu werden, fähig zu nachhaltigem wirtschaftlichem Wachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und größerem sozialen Zusammenhalt*“<sup>1</sup>. Die Strategie wurde entworfen, um die Union zu befähigen, die Bedingungen für Vollbeschäftigung und verstärkten Zusammenhalt bis 2010 herzustellen. Die Europäische Union unterstützt in diesem Zusammenhang Programme, die die „Beschäftigungsfähigkeit“ der Menschen entwickeln oder wiederherstellen. Es geht darum, den Bürgern entsprechende Qualifikationen und soziale Kompetenzen zu vermitteln und damit ihr Selbstvertrauen und ihre Anpassungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu steigern.

Seit dem Gipfel von Lissabon geht die Europäische Union die praktische Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie unter anderem über das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) an. CSR bildet demnach ein wesentliches Instrument, um die Ziele der Europäischen Beschäftigungsstrategie zu erreichen. Die EU-Kommission definiert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 8). Mit dem Erscheinen des *Grünbuchs* „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Europäische Kommission 2001) der EU-Kommission (Juli 2001) wurden die Grundsteine für die Umsetzung dieses Konzepts gelegt. Das Europäische Parlament schlägt weiterhin vor, CSR in allen unter die Zuständigkeit der EU fallenden Politikbereichen – u.a. regionale und soziale Entwicklung, Beschäftigung und Soziales, Unternehmenspolitik, Umweltpolitik – zu einer Querschnittsaufgabe zu machen.

Spätestens seit Erscheinen des Grünbuchs entwickelt sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu einem bedeutsamen Politikfeld. Die Konsultationen im Anschluss an die Veröffentlichung des Grünbuchs mit Arbeitgeberorganisationen, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Organisationen der Zivilgesellschaft, Investoren und vielen anderen mehr<sup>2</sup> haben ergeben, dass Gemeinschaftsmaßnahmen im Bereich CSR auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene als sinnvoll angesehen werden. Das Europäische Parlament hat daraufhin vorgeschlagen, CSR in

1 siehe: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/index_de.htm)

2 Für eine Übersicht der eingegangenen Reaktionen auf das Grünbuch siehe: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_responses.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_responses.htm).

allen unter die Zuständigkeit der EU fallenden Politikbereichen – u.a. regionale und soziale Entwicklung, Beschäftigung und Soziales, Unternehmenspolitik, Umweltpolitik – als Querschnittsaufgabe zu implementieren.

Trotz des Engagements auf der EU-Ebene steckt die Integration von CSR in unterschiedliche Politikfelder auf der nationalen, regionalen und lokalen Ebene noch in den „Kinderschuhen“, ist die Konturierung des Programms im Dialog mit den relevanten Akteuren noch zu leisten und die Umsetzung entwicklungs offen. Erste Anfänge wurden jedoch gemacht: Auf Länderebene ist seit 2002 vor allem die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen sehr aktiv (s. Kapitel 3) und auch auf Bundesebene scheint das Thema an Bedeutung zu gewinnen (s. Kapitel 2). Auch auf der Unternehmensebene gewinnen Ansätze einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung, die mehr darstellen als ein bloßes Additiv singulärer CSR-Dimensionen, an Bedeutung (vgl. z.B.: Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2005).

## **1.2. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Begrifflichkeiten und Definitionen**

Es existiert eine ganze Reihe von Begrifflichkeiten, die die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen um- oder beschreiben. Diese sollen zunächst eingeordnet und voneinander abgegrenzt werden.

### **1.2.1 CSR und die Rolle der EU-Kommission**

Zentraler Begriff im Themenfeld „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ ist sicherlich der Begriff „Corporate Social Responsibility“. Es gibt zwar keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs, die Definition der EU-Kommission, die seit der Lissabon-Konferenz 2000 zu einem der wichtigsten Impulsgeber in diesem Themenfeld geworden ist, findet jedoch eine immer breitere Akzeptanz. In dem EU-Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, herausgegeben von der Generaldirektion Soziales und Beschäftigung, dem wichtigsten Akteur zu diesem Thema innerhalb der EU, wird CSR definiert als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 8), da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt. Diese Definition wurde in zwei weiteren Veröffentlichungen der EU-Kommission, einer aus dem Jahr 2002 mit dem Titel „Die soziale Verantwortung der Unternehmen. Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ (Europäische Kommission 2002: 7) und einer jüngst erschienenen aus dem Jahr 2006 mit dem Titel „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“ (Europäische Kommission 2006: 2) bestätigt.

Die Definition beinhaltet drei wesentliche Elemente:

- Integration in die Unternehmenstätigkeit: Die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens soll kein reines Additiv sein. Vielmehr bedeutet CSR eine Integration der gesellschaftlichen Verantwortung in alle Bereiche eines Unternehmens auf der Grundlage einer dementsprechend ausgerichteten Unternehmensstrategie und -philosophie. CSR ist daher als ein Managementkonzept zu verstehen.
- Interaktion mit den Stakeholdern: Dies bedeutet die Einbeziehung aller relevanten Interessensgruppen bei der Planung und Durchführung des Konzepts der gesellschaftlichen Verantwortung. Die gesellschaftliche Verantwortung ist als partizipativer Prozess zu verstehen.
- Freiwillige Basis: Es geht um Maßnahmen von Unternehmen, die auf freiwilliger Basis über gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Damit geht es bei der gesellschaftlichen Verantwortung nicht um Regulation von Seiten des Staates. Jedoch ist zur Zeit eine heftige Debatte im Gang darüber, ob von der politischen Seite nicht zumindest die Spielregeln bzw. Rahmenbedingungen, z.B. bezüglich der CSR-Berichterstattung, festgelegt werden sollten (s.u.), was nach einer Studie der Bertelsmann-Stiftung von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen befürwortet wird (vgl. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2005: 3).

Das folgende Schaubild, welches im Rahmen des CSR-Vaderegio II-Projektes erarbeitet wurde, macht deutlich, welches breites thematisches Spektrum der Begriff CSR abdeckt:

<b>CATEGORIES: Sphere of action</b>				
<b>Typical CSR ISSUES: Tropic within the category</b>				
<b>Workplace</b>	<b>Marketplace</b>	<b>Community</b>	<b>Environment</b>	<b>Governance</b>
Work/Life balance Recruitment Retention Human rights * Health & Safety Adequate salaries Flexible working Morale/loyalty Training & development (life-long learning) Harassment/bullying Complaints and Grievance Support programmes Consultation and participation/social dialogue Possibilities for workers' participation Security of workplace Socially responsible enterprise restructuring	Consumer rights Vulnerable/disadvantaged Customer relations (privacy, customer data) Fair pricing Fair trade Human rights * Responsible supply chain management Product misuse Full/accurate product information Access for people with disabilities Local sourcing Supplier payment/terms Cause-related marketing Supplier involvement	Community partnerships (Global) community involvement Corporate Volunteering Corporate Giving (donations, gifts etc.) Corporate Foundations Local employment initiatives Community economic development Good neighbour programmes Visual impact/amenity Community consultation Links with local education, crime, health issues Sustainability footprint	Sustainable business practices Climate change Regulations Waste management Energy efficiency Water use Recycling Product life-cycle planning Green product design/green building design Sustainable supply chain management Packaging Environmental footprint Transport issues Emissions	Clear company direction Business Ethics Responsible business mission, vision and values Legislation Regulation Risk management Reporting/external verification Socially responsible investment Values/practices Codes of conduct Adequate management salaries Transparency Integrity Corruption/Bribery Political contributions Shareholder Engagement Stakeholder involvement Development and fortification of social and environmental standards Dialogue and co-operation with NGOs
* Human rights are taken to include: – Equality, – Diversity, – Rights of minority groups (migrants, disabled etc.), – Equal opportunities for women/mothers, disabled, migrants etc., – Discrimination, – Child labour, – Religious liberty.				

Dieses Verständnis von CSR der EU-Kommission ist durch das Europäische Multi-Stakeholder Forum, welches die Aufgabe hat, den Informationsaustausch zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zwischen Fachleuten und Interessengruppen zu unterstützen und Empfehlungen zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung zu entwickeln, diskutiert und mit einigen Anmerkungen versehen worden. In Kürze sollen hier die wichtigste Ergänzungen der Definition aus dem Abschlussbericht vom Juni 2004 (vgl. Europäische Kommission 2004) genannt werden, welche zugleich die wesentliche Debattenstränge der vorangegangenen beiden Jahre widerspiegeln:

- Bei CSR geht es nicht um eine Ersetzung bzw. Vermeidung gesetzlicher Verpflichtungen und vertraglicher Vereinbarungen.
- CSR ist nur eine von vielen Möglichkeiten, wirtschaftliche, soziale und ökologische Fortschritte zu machen und solcherlei Belange in die Unternehmenstätigkeit zu integrieren.

- Eine wesentliche Rolle bei der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens und die Arbeitnehmervertretungen sowie der Dialog mit diesen, da diese ein integraler Bestandteil von Unternehmen sind.
- Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen kann einen wichtigen – jedoch auch nur – *einen* Beitrag zur Verbesserung sozialer und ökologischer Belange darstellen. CSR soll nicht an die Stelle der Verantwortung der Politik treten und diese „ersetzen“.

Darüber hinaus hat das Multi-Stakeholder Forum folgende neun Empfehlungen an die EU-Kommission formuliert, welche die aktuell nötigen Handlungsschritte verdeutlichen, um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Europa zu stärken:

- 1) Staatliche Behörden und alle anderen Stakeholder sollen ein stärkeres Bewusstsein für zentrale Werte unternehmerischer Verantwortung entwickeln.
- 2) Alle betroffenen gesellschaftlichen Gruppen sollen vermehrt Informationen über CSR sammeln, austauschen und verbreiten.
- 3) Die universitäre und außeruniversitäre Forschung soll verstärkt dazu beitragen, dass es mehr empirische Erkenntnisse über die Möglichkeiten und Auswirkungen gesellschaftlich verantwortlichen Handelns von Unternehmen gibt.
- 4) Unternehmen und Verbände und Stakeholder-Organisationen sollen stärker kooperieren, damit mehr Unternehmen in der Lage sind, CSR zu verstehen und zu praktizieren.
- 5) Unternehmensberater, Verbraucherorganisationen, Investoren, Gewerkschaften und die Medien sollen die Auswirkungen und Bedingungen von CSR besser verstehen lernen, um selbst wieder als Förderer von CSR aufzutreten.
- 6) Universitäten, Wirtschaftsschulen und andere Bildungsinstitutionen sollen CSR verstärkt in ihr Curriculum aufnehmen.
- 7) Regierungen und Behörden sollen geeignete Rahmenbedingungen schaffen, Unternehmen sollen sich in mehr Transparenz üben, und die Finanzwelt soll verstärkt auf nachhaltigkeitsorientierte Investments setzen.
- 8) Unternehmen und kritische Stakeholder sollen verstärkt in einen konstruktiven Dialog miteinander treten, um wirtschaftliche, ökologische und soziale Fortschritte für Unternehmen und Gesellschaft zu erzielen.
- 9) EU-Institutionen und Mitgliedstaaten der EU sollen stärker ressortübergreifend zusammenarbeiten, um internationale Handelshemmnisse und ähnliche Barrieren für eine nachhaltige Entwicklung abzubauen.

Zudem lassen sich folgende weitere aktuelle Debattenstränge auf EU-Ebene ausmachen:

- Eine der wichtigsten Fragen, der sich die EU-Kommission z.Z. widmet, ist die Frage nach den Möglichkeiten und Instrumenten, wie CSR unternehmensstrategisch eingebunden werden soll und kann.

- Wie bereits erwähnt geht es bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nicht um Regulation von Seiten des Staates. Jedoch dreht sich die Debatte innerhalb der EU-Kommission wie auch der Dialog mit den Stakeholdern trotz allem nach wie vor um die Frage, ob und inwieweit die Politik zumindest „Spielregeln“ festlegen soll. Das heißt konkret, dass sich die Kommission und die Stakeholder bezüglich der Frage einer Verpflichtung großer Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bisher nicht einigen konnten. Ebenso offen ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Rolle staatlicher Anreize, z.B. Bereitstellung von technischer Hilfe, von Finanzmitteln und von Experten. Bisher vermochte die EU-Kommission lediglich die Gründung eines „Europäischen Bündnisses für CSR“ (Europäische Kommission 2006: 6f.) zu initiieren (s.u.). Eine Reihe von Gewerkschaften und NGOs interpretieren die Gründung des Bündnisses als Kurswechsel der EU-Kommission, da mit dem Bündnis ein äußerst wirtschaftsnaher Kurs eingeschlagen worden sei und damit die Bemühungen vieler Stakeholder um allgemein verbindliche CSR-Regeln abrupt beendet worden seien.
- Zentraler Diskussionspunkt ist nach wie vor auch die Frage nach Formen und Möglichkeiten der Einbindung von kleinen und mittleren Unternehmen. In dieser Debatte entwickelt sich die Generaldirektion Unternehmen zu einem zunehmend wichtigen Akteur. Sie hat im Oktober 2004 eine europaweite Kampagne zur Sensibilisierung der kleinen und mittleren Unternehmen für die soziale Verantwortung der Unternehmen gestartet, mit mehr als 60 Veranstaltungen in allen Mitgliedsstaaten der EU<sup>3</sup>.

Um diese Debatte weiter zu führen, hat die EU-Kommission jüngst in einer weiteren CSR-Veröffentlichung die Gründung eines „Europäischen Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ angekündigt (Europäische Kommission 2006). Das neue Bündnis richtet sich an alle europäischen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe. Die Unternehmen sind dazu aufgefordert, freiwillig ihre Unterstützung zu bekunden. Das Bündnis ist konzipiert als ein politisches Dach für neue oder bereits bestehende CSR-Initiativen von Großunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen und ihren Stakeholdern. Das Bündnis soll Anreize für neue Partnerschaften mit allen Stakeholdern schaffen und ihnen in ihren Bemühungen um die Förderung von CSR neue Perspektiven eröffnen. Mit diesem „Europäischen Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ hat sich die Kommission zum Ziel gesetzt, zur weiteren Verbreitung von CSR in den europäischen Unternehmen anzuregen und die Unterstützung und Anerkennung von CSR als einem Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zur Strategie für Wachstum und Beschäftigung zu verstärken.

### **1.2.2 CSR und Corporate Citizenship**

CSR bildet den strategischen Überbau bzw. die übergeordnete Idee von Corporate Citizenship. Während sich Corporate Citizenship in

<sup>3</sup> siehe: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index.htm>.

erster Linie auf Aktivitäten im regionalen Umfeld des Unternehmens beschränkt, geht CSR weit darüber hinaus. Der Begriff CSR beschreibt eine Neuausrichtung der Unternehmensführung, -kultur und -struktur mit Blick auf sozial und ökologisch verantwortliche unternehmerische Handlungsmuster, wie z.B. die Einhaltung von Sozialstandards im Unternehmen, keine Unterstützung von Kinderarbeit, Beachtung der Menschenrechte und Chancengleichheit, Einhaltung gerechter Handelsbeziehungen (Fair Trade), keine Unterstützung der Abholzung von Regenwäldern (umweltverträgliche Produktion) u.v.m.

Im EU-Grünbuch steht **Corporate Citizenship** für die „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (Europäische Kommission 2001: 28). Genauer gesagt bezeichnet Corporate Citizenship das bürgerschaftliche Engagement (in und) von Unternehmen, die eine mittel- und langfristige unternehmerische Strategie auf der Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die Gemeinschaft und ökologische Belange engagieren, um die Gesamtheit der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umfeld auf möglichst vielfältige Weise positiv zu gestalten.

### **1.2.3 Corporate Giving, Corporate Volunteering, Corporate Foundations**

Corporate Citizenship kann in der Anwendungspraxis verschiedene Formen annehmen. Dabei sind auch Mischformen möglich:

- 1) **Corporate Giving** bezeichnet die traditionelle Form von Corporate Citizenship, bei der Unternehmen Geld an gemeinnützige Organisationen spenden oder als Sponsor gemeinnütziger Projekte auftreten. Eine spezielle Form von Corporate Giving bezeichnet das sogenannte *employee matched giving*, d.h. dass ein Unternehmen eine zuvor von einem Mitarbeiter erbrachte Spende an eine gemeinnützige Organisation um den gleichen Betrag aufstockt.
- 2) **Corporate Volunteering** bezeichnet eine Form von Corporate Citizenship, bei der Unternehmen ihre Mitarbeiter zum Engagement in gemeinnützigen Projekten motivieren und deren bürgerschaftliches Engagement durch Geld- oder Sachmittel bzw. Freistellungen unterstützen.

Corporate Volunteering unterscheidet sich von Corporate Giving dadurch, dass nicht Geld zur Verfügung gestellt wird, sondern Zeit und Fähigkeiten. Corporate Volunteering-Programme unterstützen und fördern das bürgerschaftliche Engagement der eigenen Belegschaft. Dies kann geschehen, indem Mitarbeiter ermuntert werden, die Einrichtungen des Betriebs für ihr Bürgerengagement zu nutzen – unentgeltliche Bereitstellung von Telefonen, Kopierern oder Adressprogrammen von Seiten des Unternehmens – bis hin dazu, dass Manager und/oder



Mitarbeiter für eine bestimmte Zeit in gemeinnützigen Projekten mitarbeiten. Ein solches temporäres Engagement von Mitarbeitern und Führungskräften eines Unternehmens in einer unternehmensexternen Organisation wird i.d.R. durch bezahlte Arbeitszeit gedeckt.

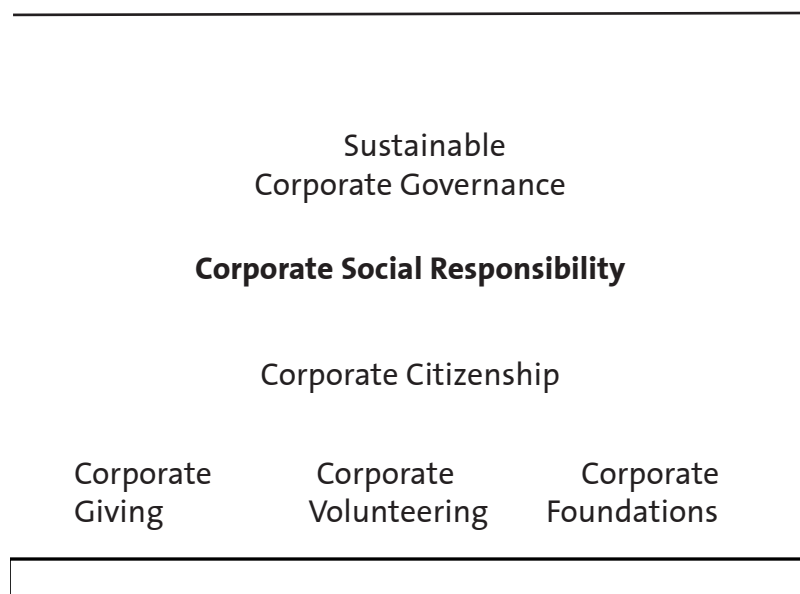
- 3) **Corporate Foundations** bezeichnen eine Form des Corporate Citizenship, bei der Unternehmen eine gemeinnützige Stiftung gründen bzw. finanzieren, um mit diesem Instrument ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen.

### 1.3 Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Konzept der nachhaltigen Entwicklung

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung. Dieses Verständnis teilt auch die EU-Kommission, die eine ihrer Publikationen zum Thema mit dem Untertitel „Der unternehmerische Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ (Europäische Kommission 2002) versehen hat. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird als ein zentrales Instrument einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung (Sustainable Corporate Governance) gesehen (vgl. Birke/Schwarz 2004).

Daher ist die Sustainable Corporate Governance als das Dach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu verstehen. Sustainable Corporate Governance wiederum ist als der spezifische Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung zu betrachten.

Grafische Zusammenfassung der begrifflichen Einordnung:



## **2 Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Politik- und Handlungsfeld in Deutschland**

In der Bundesrepublik Deutschland wird die Diskussion um die Sozialverantwortlichkeit von Unternehmen größtenteils unter dem Begriff Corporate Citizenship geführt, welcher – wie oben dargestellt – die soziale Verantwortung der Unternehmen etwas enger fasst als der Begriff CSR.

### **2.1. Die Position der Bundesregierung**

In ihrer Stellungnahme zum CSR-Grünbuch der EU hat die Bundesregierung (2002) insbesondere die folgenden Aspekte hervorgehoben:

- Für die Bundesregierung ist der Dialog innerhalb der Unternehmen sowie mit dem regionalen Umfeld der Unternehmen von zentraler Bedeutung. Daher ist es ihr ein Anliegen, die wichtige Rolle von Nicht-Regierungs-Organisationen als Träger sozialer Einrichtungen und Dienste deutlicher herauszustellen.
- Die Bundesregierung stellt die Frage, ob freiwilligen betrieblichen Umweltanstrengungen, die von vielen Unternehmen in verschiedener Weise bereits unternommen werden, nicht ein größerer Stellenwert bei der weiteren Diskussion um CSR beigemessen werden sollte.
- Die Bundesregierung betont zwar die Freiwilligkeit von CSR, befürwortet aber zugleich auf nationaler und europäischer Ebene einen rechtlichen Rahmen zu schaffen, der auch den Interessen der Unternehmen und Arbeitnehmer gerecht wird. Allerdings bleibt ziemlich unklar, was dies konkret bedeutet.<sup>4</sup> Die Bundesregierung ist jedoch äußerst kritisch bezüglich einer Festlegung allgemeiner Berichtspflichten oder Kontrollmitteilungen mit dem Ziel eines alle Unternehmen einbeziehenden Monitoring durch die EU.
- Die Frage nach der unternehmensstrategischen Einbindung von CSR spielt auf Bundesebene keine wichtige Rolle, denn nach Meinung der Bundesregierung gehört es zum Grundsatz der Freiwilligkeit, dass die Unternehmen selbst abschätzen müssen, ob CSR-Initiativen sie finanziell, organisatorisch, personell oder in sonstiger Weise überfordern oder in den Rahmen ihrer Unternehmensstrategie hineinpassen. Daher hat sich in Deutschland vor allem der Begriff Corporate Citizenship durchgesetzt, der genau dies ausdrückt.
- Die Bundesregierung unterstreicht die besondere Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen und, dass die CSR-De-

---

4 Das Prinzip der Freiwilligkeit „bedeutet jedoch nicht, dass künftig darauf verzichtet werden kann, auf nationaler und europäischer Ebene einen rechtlichen Rahmen zu schaffen, der auch den Interessen der Unternehmen und Arbeitnehmer gerecht wird. Dies betrifft eine bessere Funktionsfähigkeit des europäischen Binnenmarktes einschließlich steuerlicher Rahmenbedingungen. Zu verweisen ist auch auf die noch jüngst beschlossene Regelung zur europäischen Aktiengesellschaft.“ (Bundesregierung 2002: 2)

batte die sehr unterschiedliche Größe und Struktur der KMU sowie die Grenzen ihrer Belastbarkeit beachten muss.

- Die Bundesregierung befürwortet Sozialgütesiegel im Rahmen eines freiwilligen Verfahrens, da diese Nachvollziehbarkeit und Transparenz schaffen. Diese Gütesiegel sollten sich jedoch auf wenige Kernfelder konzentrieren.<sup>5</sup>
- Zudem fordert die Bundesregierung, dass die Hauptrolle bei der Förderung der sozialen Verantwortung der Unternehmen den Unternehmen selbst in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern und Nicht-Regierungsorganisationen zukommen sollte. Behörden sollten die soziale Verantwortung der Unternehmen durch eine Förderung des Dialoges unterstützen, ohne jedoch durch verpflichtende Regelungen in die Ergebnisse des Dialoges einzugreifen.

## **2.2. Zentrale Fragen im gesellschaftspolitischen Diskurs in der Bundesrepublik**

Akteursübergreifend werden in Deutschland zur Zeit im wesentlichen folgende Fragen im Zusammenhang mit Corporate Citizenship diskutiert:

- Auf welche Art und Weise lässt sich der Nutzen von Corporate Citizenship messen und bewerten, und zwar auf der einen Seite für die Gesellschaft und auf der anderen Seite für die Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Damit einher geht die Frage nach den wesentlichen Erfolgsfaktoren für Corporate Citizenship.
- Eignet sich Corporate Citizenship als ein Instrument zur Personalentwicklung?
- Wie sieht eine effektive und wirksame Berichterstattung über die gesellschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens aus?
- Welche Rolle können und sollen staatliche Akteure einnehmen, um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen zu fördern?

---

5 „Sozialgütesiegel im Rahmen eines freiwilligen Verfahrens werden von der Bundesregierung daher grundsätzlich befürwortet. Unternehmen, die mehr an sozialer Verantwortung übernehmen, sollten auch die Möglichkeit erhalten, ihr Engagement werbewirksam zu vermarkten. Zugleich würde dadurch ein Beitrag zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die soziale Dimension unternehmerischen Handelns geleistet.

Dieses Ziel lässt sich durch ein umfassendes Gütesiegel für das sozial verantwortliche Handeln der Unternehmen jedoch nicht erreichen. Das „soziale Verhalten“ an sich lässt sich nicht messen. Es drückt sich in Einzelhandlungen auf unterschiedlichen Feldern aus. Um einer auch vom Grünbuch befürchteten weiteren Zunahme unübersichtlicher, flächendeckender Sozial- oder Umweltgütesiegel mit geringem Aussagewert zu begegnen, sollte pragmatisch und schrittweise vorgegangen werden. Die Bundesregierung schlägt eine Konzentration auf wenige Kernfelder mit deutlichem europäischen Mehrwert, die weitgehend frei von verpflichtenden Normen gesetzlicher oder tarifvertraglicher Natur sind, vor. Nicht weitere Siegel zur Sozialgüte sollten geschaffen werden, sondern Funktionsweise und Verhaltenskodizes sowie ihre Wirksamkeit als politisches und unternehmerisches Instrument sind zu stärken.“ (Bundesregierung 2002: 3)

- Welche Rolle spielen Kundinnen und Kunden sowie Konsumentinnen und Konsumenten in diesem Themenfeld?
- Wie lässt sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen strategisch ausrichten?

### **2.3. Wichtige Multiplikatoren und Promotoren in Deutschland**

Einer der zentralen CSR-Promotoren in Deutschland ist der Rat für Nachhaltige Entwicklung, der das freiwillige Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft als wichtigen Indikator einer bürgergesellschaftlichen Nachhaltigkeitspolitik betrachtet. Jüngst hat der Nachhaltigkeitsrat einen Entwurf mit Handlungsempfehlungen an die Bundesregierung und die Wirtschaft veröffentlicht, verbunden mit einer Einladung zu einem Dialogprozess (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006). Im Mai 2006 diskutiert der Nachhaltigkeitsrat auf zwei Dialogveranstaltungen die formulierten Empfehlungen mit interessierten Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Ausgangspunkt für das Engagement des Nachhaltigkeitsrats war die Feststellung, dass in Deutschland bisher kein von allen beteiligten Akteuren gemeinsam getragenes Verständnis von CSR existiert. Diesem Mangel möchte der Rat entgegenzutreten, um zu einer besseren und breiteren Umsetzung von CSR in Deutschland beizutragen und um eine unternehmensbezogene Nachhaltigkeitspolitik voranzutreiben. Konkret möchte der Rat mit seinen Empfehlungen erreichen, dass erstens mehr Unternehmen motiviert werden, CSR-Maßnahmen zu ergreifen, zweitens die Überzeugungskraft von CSR gestärkt wird und die mit CSR zusammenhängenden Betriebsabläufe gestärkt werden, drittens stärker zwischen CSR-Konzepten für kleine und mittlere Unternehmen auf der einen und für Großunternehmen auf der anderen Seite differenziert wird, viertens Deutschland den Anschluss an die internationale CSR-Diskussion nicht verpasst und schließlich fünftens CSR-Netzwerke gestärkt werden, da diese ein wichtiges Lern- und Experimentierfeld darstellen.

Im wesentlichen formuliert der Nachhaltigkeitsrat in seinem Papier jeweils drei Empfehlungen an die Bundesregierung und an die Wirtschaft:

Die Bundesregierung soll zum einen den Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft für CSR neu bestimmen, „um das prozedurale Wettbewerbsklima zu verbessern und dem Verbraucher zu ermöglichen, sich ein verlässliches und vergleichbares Bild von der jeweiligen ‚CSR-Leistung‘ der Unternehmen zu machen“ (Rat für nachhaltige Entwicklung 2006: 17). Des weiteren empfiehlt der Rat der Bundesregierung den Aufbau von Allianzen mit Hilfe der Einrichtung eines politisch hochrangigen CSR-Gesprächskreises, der „das Klima für CSR verbessern, einen politischen Resonanzboden für gute Beispiele bilden und zugleich neue, übergreifende und ambitionierte CSR-Projekte anregen, unterstützen und begleiten“ (ebd.) soll. Drittens wird der Bundesregierung nahe gelegt, selbst mit

gutem Beispiel voran zu gehen, etwa mit Hilfe der Unterstützung sozial-ethischer Fonds durch die Renten- und Gesundheitspolitik.

Der Wirtschaft empfiehlt der Nachhaltigkeitsrat erstens aus der Vielfalt an CSR-best-practice-Beispielen drei bis fünf Leuchtturmprojekte zu bestimmen, die die positive Wirkung qualitativer und quantitativer Effekte von CSR in besonderer Weise öffentlichkeitswirksam dokumentieren, um den gesellschaftlichen CSR-Dialog weiter zu forcieren. Zweitens wird den Unternehmen geraten, CSR „in ihrer Organisation und in den Managementprozessen mit klarer Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung“ (ebd.) langfristig zu verankern. Abschließend empfiehlt der Nachhaltigkeitsrat der Wirtschaft, vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) verstärkt mit Blick auf CSR zu unterstützen, beispielsweise durch die Intensivierung der Vernetzung von KMU.

Weitere wichtige Akteure der deutschen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen sind u.a.:

- Die Unternehmensverbände Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), welche zusammen mit der Zeitschrift Wirtschaftswoche den Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“<sup>6</sup> ausloben.
- Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist ebenso Thema einer Webseite<sup>7</sup>, die am 1. Dezember 2004 vom BDI und der BDA gemeinsam freigeschaltet worden ist. Die Webseite soll das Engagement der Unternehmen darstellen, ein Netzwerk der CSR-Akteure schaffen und den Erfahrungsaustausch fördern.
- BDA und BDI haben zudem gemeinsam eine Stellungnahme zum CSR-Grünbuch der EU verfasst (BDA/BDI 2001), der Zentralverband des Deutschen Handwerks hat eine eigene Stellungnahme verfasst (ZDH 2001), ebenso der Verband der Chemischen Industrie (VCI 2001) als auch der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC 2001) sowie der Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI 2001).
- Das Unternehmensnetzwerk econsense, das Forum für nachhaltigen Entwicklung der deutschen Wirtschaft, welches sich in letzter Zeit verstärkt dem Thema Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zuwendet (siehe econsense 2004). CSR ist für econsense gleichbedeutend mit gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung und Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene. Econsense plädiert für eine unternehmerische CSR-Politik, die durch Kreativität, Innovation und Regionalbezug gekennzeichnet ist. CSR ist Bestandteil unternehmerischen Managements zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sowie der Wahrnehmung der Verantwortung als Corporate Citizen. Im einzelnen werden folgende Chancen für einen CSR Business Case hervorgehoben:

6 <http://www.freiheit-und-verantwortung.de>

7 <http://www.csrgermany.de>

- Sicherung und Ausbau wesentlicher Vermögenswerte (Marke, Image) durch transparente und offene Dialogkultur mit den Stakeholdern.
- Eigene Antworten finden auf die unternehmerischen Bedürfnisse in einer Wissensgesellschaft vor allem in den Bereichen Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit.
- Pragmatische Herangehensweise an das Finden lokaler Antworten, die durch ihre spezifische Ausgestaltung eine außergewöhnliche Attraktivität auf Arbeitnehmer, Stakeholder und Kunden ausstrahlt. In diesem Zusammenhang ist das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in kulturellen, sozialen und ökologischen Belangen von besonderer Bedeutung. Wegen des lokalen/regionalen Bezugs ist CSR ein hervorragendes Instrument für KMU. Freiwillige Netzwerke können die Vermittlung des erforderlichen Know-hows am effektivsten organisieren.

Das Faszinierende an CSR ist für econsense der freiwillige Ansatz, in dem Unternehmen Lösungen für Probleme in spezifischen Regionen erarbeiten. Normierungsbestrebungen werden dementsprechend abgelehnt. „Die zukünftige wirtschaftliche und soziale Entwicklung findet ihre Effizienzpotentiale nicht in einem überregulierten Staat, sondern im Corporate Citizen, der seine Kompetenz auch in den Dienst der Gesellschaft stellt.“ (econsense 2004: 6)

### **3 CSR-Fördermaßnahmen lokaler und regionaler politischer Akteure – Zur regionalen Umsetzung in Nordrhein-Westfalen**

Im folgenden werden nun einige best-practice-Beispiele der politischen Förderung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility aus Nordrhein-Westfalen vorgestellt, und zwar auf der kommunalen, regionalen und Landesebene. Welche wichtige Rolle die Landes- und Kommunalpolitik bei der Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen spielen, ist bisher kaum bekannt. Lokale und regionale politische Akteure vermögen Umsetzungsprozesse in den Unternehmen viel unmittelbarer zu begleiten als etwa die Bundespolitik oder das politisch-administrative System auf EU-Ebene, vor allem mit Blick auf die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die von der CSR-Diskussion bisher größtenteils abgekoppelt sind.

Die Beispiele von CSR-Fördermaßnahmen der nordrhein-westfälischen Landes- und Kommunalpolitik zeigen sehr deutlich, dass keine CSR-Förderkonzepte und -strategien existieren, die im Sinne von Patentrezepten übertragbar sind. Zu unterschiedlich sind die jeweiligen Ausgangslagen beispielsweise hinsichtlich der Fragen,

- ob in den Unternehmen oder Unternehmensnetzwerken einer Region bereits ein Bewusstsein für CSR besteht oder dieses erst geschaffen werden muss;
- welchen thematischen Fokus eine CSR-Maßnahme hat (Umgang mit Mitarbeitern am Arbeitsplatz (workplace); Markt und Handel (marketplace); gesellschaftliches Umfeld/Investitionen in das Gemeinwesen (community); Umweltschutz (environment); ethisches Wirtschaften (Governance));
- welche weiteren Stakeholder an der Maßnahme beteiligt sind (z.B. public-private-partnerships mit Unternehmen(snetzwerken), NGOs, Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberverbänden, Akademikern, o.a.);
- an wen sich die Maßnahme richtet (Großindustrie, KMUs, etc.).

#### **3.1 Die kommunale Ebene – Das Beispiel der Stadtverwaltung Köln <sup>8</sup>**

Bürgerengagement stellt für die Stadt Köln eines der zentralen kommunalpolitischen Themenfelder dar. Daher hat die Stadtverwaltung im Januar 2001 die Kommunalstelle FABE (Förderung und Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements) gegründet, welche direkt beim Amt des Oberbürgermeisters angesiedelt ist. Dies geschah auch auf Wunsch des Oberbürgermeisters, der die Förderung und Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements als Querschnittsaufgabe der Verwaltung betrachtet. „Hier sollen Politik, Verwaltung, Organisationen und Bürgerschaft in allen Be-

---

<sup>8</sup> Eine ausführliche englischsprachige Darstellung der Aktivitäten der Stadtverwaltung Köln wurde im Rahmen des CSR Vaderegio-Projekts erarbeitet, s. Braun et al. 2004b: 68-73.

langen des Ehrenamtes miteinander verzahnt werden.“<sup>9</sup> (OB Fritz Schramma) Die zentralen Anliegen der von zwei Vollzeitkräften geleiteten Kommunalstelle sind die Förderung und Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements. Konkret verfolgt die Kommunalstelle folgende Ziele:

- mehr öffentliche Anerkennung für ehrenamtliche Arbeit zu erreichen,
- das Bewusstsein für das Thema Ehrenamt zu stärken und
- die Rahmenbedingungen für ehrenamtlich tätige Menschen zu verbessern.

Den Unternehmen der Region sollen die Vorteile von Corporate Volunteering aufgezeigt werden, um sie zur Durchführung von eigenen Corporate Volunteering-Aktivitäten zu motivieren. Besonders an dem Ansatz der Stadt Köln ist vor allem die Betonung von Partnerschaften zwischen allen Bereichen der Gesellschaft: der Öffentlichkeit, Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen.

Im Bereich der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen konzentriert sich die Stadt Köln seit einigen Jahren im wesentlichen auf zwei Maßnahmen:

Bei dem im November 2002 aufgelegten verwaltungsinternen Programm „StadtAktiv“ betätigen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Ämter der Stadt Köln in Corporate Volunteering-Projekten und werden dafür von der Stadt bei fortlaufenden Bezügen für einen bestimmten Zeitraum freigestellt. Ziel von „StadtAktiv“ ist es, das freiwillige soziale Engagement der eigenen Angestellten zu stärken, zu unterstützen und zu fördern und gleichzeitig ein Vorbild zu sein, mit dem die Stadt den Unternehmen der Region die Vorteile des Corporate Volunteering demonstriert.

Ein weiteres Projekt ist das sogenannte „Bündnis für Köln“, ein Kooperationsprojekt zwischen der Stadt und der Ford-Werke AG, bei dem die Stadt dem Unternehmen geeignete Projekte für sein Community Involvement-Programm vermittelt. Im Rahmen dieses Programms werden die Mitarbeiter der Ford-Werke für bis zu 16 Stunden pro Jahr freigestellt, um sich ehrenamtlich in Projekten zu engagieren (vgl. Kapitel 3.3.2). Ziel des Bündnisses ist die Vermittlung von unterstützenswerten Projekten an die Ford-Werke AG.

Darüber hinaus gehört zu den zentralen Aufgaben der Kommunalstelle FABE, weitere Unternehmen aus der Region zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu animieren und sie dabei zu unterstützen, in ähnlicher Weise aktiv zu werden. Konkret vermittelt FABE analog zum mit den Ford-Werken bestehenden „Bündnis für Köln“ Partnerschaften zwischen Unternehmen und Projekten. Dabei werden Unternehmen, die unterstützenswerte Projekte suchen, und Non-Profit-Organisationen, die auf der Suche nach Unterstützung sind, zusammengebracht.

Weiterhin ist die Kommunalstelle verantwortlich für die gesamte Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Corporate Volunteering. Um die Unternehmen aus der Region über die Möglichkeiten des corporate volunteering zu informieren, hat FABE in Kooperation mit der

9 <http://www.stadt-koeln.de/bol/themen/ehrenamt/artikel/00469/>



Kölner Industrie- und Handelskammer und der Boston Consulting Group im November 2003 eine Abendveranstaltung für alle Kölner Unternehmen im historischen Rathaus der Stadt durchgeführt. Zur Veranstaltung wurde eine best-practice-Broschüre herausgegeben (Stadt Köln (Hrsg.) 2003).

Ebenso organisiert die Kommunalstelle regelmäßig den unter der Schirmherrschaft des Kölner Oberbürgermeisters ausgerichteten Kölner Freiwilligen-Tag, der zum ersten Mal am 12. and 13. September 2003 stattfand. Unter dem Motto „Gemeinsam. Für Köln.“ stellen sowohl die Stadt Köln als auch Unternehmen aus der Region ihre Arbeitnehmer frei, um sich gemeinsam in sozialen und Umweltprojekten zu engagieren.

Außerdem ist die Kommunalstelle FABE Ansprechpartner für Bürger, Vereine und Organisationen bei Angelegenheiten, die bürgerschaftliches Engagement betreffen, und ist beratend tätig, z.B. als Mitglied der „Arbeitsgruppe Unternehmensengagement im Gemeinwesen“ im Rahmen des „Kölner Netzwerk Bürgerschaftliches Engagement“ (KABE) ([www.kabe-koeln.de](http://www.kabe-koeln.de)).

### **3.2 Die regionale Ebene – Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ in der Region Wuppertal, Solingen, Remscheid <sup>10</sup>**

Die Regionale 2006<sup>11</sup> ist ein regionalpolitisches Entwicklungsinstrument für das Bergische Städtedreieck. Getragen wird die 1999 gegründete Regionale 2006 von den Städten Remscheid, Solingen und Wuppertal, gefördert wird sie durch das Land Nordrhein-Westfalen. Die drei Städte wollen gemeinsam strukturwirksame Projekte entwickeln, die städtebauliche, kulturelle und wirtschaftliche Akzente für den Strukturwandel in der Region setzen. Ziel ist, die Region zu profilieren und zukunftsfähig zu machen, und die Region als spannenden Lebens- und Wirtschaftsraum zu präsentieren. Ein großes Netzwerk von Sachverständigen aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Institutionen der Region ist für die Arbeit an der Regionale entstanden. Das Jahr 2006 als Endpunkt dieses Entwicklungsprogramms wird im Titel geführt und ist damit ständig präsent.

Die Regionale 2006 führt eine Reihe von Projekten durch. Eines dieser Projekte, das 2001 in Kooperation mit den Wirtschaftsförderungen, den Arbeitgeberverbänden und der IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid gestartete Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“, fokussiert auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Instrument, die Region zu profilieren. Zur Durchführung des Projekts hat sich die Regionale 2006 mit einer Reihe von regionalen Unternehmen sowie mit politischen und öffentlichen Institutionen, Wissenschaftlern und Experten anderer Organisationen aus der Region zusammengeschlossen. In dem Projekt wurden das traditionell sehr ausgeprägte lokale Engagement der Unternehmen und

10 Eine ausführliche englischsprachige Darstellung der Aktivitäten der Regionale 2006 wurde im Rahmen des CSR Vaderegio-Projekts erarbeitet, s. Braun et al. 2004b: 53-57.

11 [www.regionale2006.de](http://www.regionale2006.de)

Unternehmer der Region zum Anlass genommen, diese besonderen unternehmerischen Leistungen öffentlichkeitswirksam darzustellen und zu würdigen. Seit Beginn des Projektes wurden über 70 Beispiele für besonderes unternehmerisches Engagement mit mehr als 100 beteiligten Unternehmen dokumentiert (Regionale 2006 Agentur 2004). Die besten Praxisbeispiele wurden im Rahmen mehrerer feierlicher Veranstaltungen öffentlich präsentiert und prämiert. Diese Aktivitäten haben nachweislich dazu beigetragen, dass andere Unternehmen diesen guten Beispielen gefolgt sind und sich mittlerweile selbst für die Region engagieren.

Die Ziele der „Lebendigen Unternehmenskultur“ sind, das Profil des Wirtschaftsstandorts zu schärfen und den Standort zu stärken. Dies soll u.a. durch die Würdigung des unternehmerischen Engagements der Unternehmen der Region erreicht werden, die andere zur Nachahmung bewegen. Zudem möchte das Projekt zum Ausdruck bringen, dass gesellschaftliches Engagement sich nicht nur auf den reinen unternehmerischen Erfolg bezieht, sondern auch einen „Mehrwert“ für die Städte und die Region produziert. Mittlerweile hat sich die „Lebendige Unternehmenskultur“ als besonderes Standortprofil der Region weit im Land herumgesprochen und erntet eine dementsprechende Anerkennung.

Eines der neueren Projekte der Regionale 2006 mit CSR-Bezug nennt sich „SchulPOOL“<sup>12</sup>, ein Kooperationsprojekt des Fachbereiches Physik der Bergischen Universität, verschiedenen Schulen und Unternehmen der Region zur Verbesserung des Physikunterrichts in den Schulen des Bergischen Städtedreiecks. Ziel des Projektes ist, dem zurückgehenden Interesse der Schüler am Fach Physik, der Grundlage aller Ingenieurberufe, entgegen zu wirken.

### **3.3 Die Landesebene – Die nordrhein-westfälische Landesregierung**

Etwa seit Mitte der 1990er Jahre wird die Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements ressortübergreifend ein Themen- und Handlungsfeld der nordrhein-westfälischen Landesregierung. Mit der Zusammenlegung des Arbeits- und Wirtschaftsministeriums im Jahre 2002 werden hausintern erstmalig Fragen nach dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen aufgeworfen und erste Recherchen zu den im Lande praktizierten Engagementformen und in diesem Zusammenhang relevanten Unternehmensbeispielen vom Referat „Politische Grundsatzfragen“ in Auftrag gegeben. Motor der Aktivitäten ist das Ziel, ein Gleichgewicht zwischen Globalisierungsprozessen und Standortfaktoren herzustellen und in diesem Zusammenhang die Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft und Ethik zu diskutieren. Im Mittelpunkt der Aktivitäten des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit steht dabei der win-win-Gedanke von Corporate Citizenship, d.h., dass beide Seiten – sowohl die Wirtschaftsunternehmen als auch die Gesellschaft – von Partnerschaften profitieren sollen. Ziel der Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist damit einerseits die

12 s. Praxisbeispiel in Kapitel 3.3.2

Entwicklung der Wirtschaft und des Wirtschaftsstandorts sowie andererseits, die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen zu fördern.

Nach einer Phase der Sondierung von möglichen Ansätzen für unterstützende Aktivitäten seitens der Landesregierung beginnt sich ab Anfang 2003 die „Aktion“ bzw. „Initiative Corporate Citizenship in NRW“ allmählich zu konturieren. Unterstützt durch eine wissenschaftliche Begleitung wird das Thema nun zunehmend systematisch und im regen Austausch mit Fachleuten, interessierten und engagierten Praktikern auf einer Reihe von Workshops und einem ersten Corporate-Citizenship-Kongress im Mai 2003 in der Landeshauptstadt öffentlichkeitswirksam behandelt. Es folgen die Herausgabe einer Corporate-Citizenship-Zeitung, eine Reihe von Ministerbesuchen in gesellschaftlich engagierten Unternehmen sowie der Aufbau einer Internetplattform mit Projektbeispielen und relevanten Hintergrundinformationen ([www.corporate-citizenship.nrw.de](http://www.corporate-citizenship.nrw.de)).

Das Ministerium sieht seine Rolle in der Unterstützung und Moderation der öffentlichen Wahrnehmung, des Erfahrungsaustausches sowie in der Anerkennung und Wertschätzung von vorbildlichen Unternehmensprojekten. Zugleich geht es ihm aber auch darum, einen eigenen Beitrag zur Klärung von perspektivisch relevanten Fragen zu leisten: Wie lassen sich gute und erfolgreiche Ansätze über den Einzelfall hinaus verbreiten, wie lässt sich auf der Wirkungsseite die Qualität des Engagements ermitteln und sichern, wie lassen sich die in diesem Handlungsfeld relevanten Akteure stärker vernetzen? Bezugnehmend auf entsprechende öffentliche Erklärungen stellen sich die Motive für das Engagement des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit wie folgt dar:

In der Wahrnehmung der Landesregierung sind Corporate Citizenship-Projekte „wichtige Investitionen in den Standort“. Sie fördern den „gesellschaftlichen Zusammenhalt“, „wechselseitiges Lernen“, „Erfahrungsaustausch“, „neue Kommunikationswege“, sowie „die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Region“. Um dies auf Dauer bewirken zu können, benötigen sie allerdings auch „gute Rahmenbedingungen“, eine „lebendige Diskussion“ über Entwicklungsperspektiven, sowie eine öffentlichkeitswirksame „Anerkennung und Wertschätzung des Engagements“. Im Verhältnis von Staat und Wirtschaft ist Corporate Citizenship „die angemessene Form einer neuen problemlösungsorientierten und zukunftsweisenden Arbeits- und Verantwortungsteilung zwischen Wirtschaft und Staat. Seine politische Unterstützung und Anerkennung sind deshalb Ausdruck eines modernen Staatsverständnisses“ – so der damalige Ministerpräsident Peer Steinbrück in seinem Grußwort auf dem Kongress und Projektmarkt „Verantwortung erkennen – Engagement zeigen. Corporate Citizenship NRW“ mit über 400 Gästen in der Stadthalle Düsseldorf am 11.02.2005.

### **3.3.1. Der Wettbewerb ENTERPreis**

Um die in NRW vorhandenen Potenziale für Corporate Citizenship genauer auszuloten, und um breiter bekannt zu machen, dass ins-

besondere eine strategisch eng mit dem Kerngeschäft verknüpfte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gleichermaßen für die Unternehmen wie für ihr gesellschaftliches Umfeld von Nutzen ist, ruft der damalige Wirtschafts- und Arbeitsminister Harald Schartau auf dieser viel beachteten Großveranstaltung zur Teilnahme am Wettbewerb ENTERPreis mit dem Sonderpreis Tech4Kids auf. Angesprochen wurden mit dieser Wettbewerbsausschreibung Unternehmen, die dem Standort Nordrhein-Westfalen verbunden sind und sich in herausragender Weise für gesellschaftliche Belange engagieren. Ein wichtiges Kriterium bei der Vergabe der Preise war, dass Unternehmen und Gesellschaft in gleicher Weise von dem praktizierten Engagement profitieren. Weil es Kindern und Jugendlichen zunehmend an altersgerechten Zugängen zu Technik und Naturwissenschaften mangelt, wurden mit dem Sonderpreis Tech4Kids Initiativen von Unternehmen ausgezeichnet, die das Abenteuer Technik und Naturwissenschaften für Kinder unter 10 Jahren altersgerecht erfahrbar machen. Die Bewerbungsphase endete am 15. Juli 2005 und wurde begleitet von fünf regionalen Veranstaltungen zum Thema, die das Ministerium gemeinsam mit Kooperationspartnern aus der örtlichen Wirtschaft durchführte.

Gestartet unter der Federführung des damaligen Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit wurde der Wettbewerb am 3. November 2005 mit der Preisverleihung durch den Minister für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW abgeschlossen. Bis zum Einsendeschluss sind insgesamt 102 Bewerbungen beim Organisationsbüro eingegangen. Im Vergleich zu themenverwandten Wettbewerben auf Landes- und Bundesebene ist dies eine sehr beachtliche Resonanz und ein guter Indikator für die breite Verankerung der unternehmerischen Verantwortung in NRW. Corporate Citizenship ist kein randständiges Nischenthema mehr.

Besonders hervorzuheben ist, dass insgesamt deutlich mehr Bewerbungen aus kleinen und mittleren Unternehmen als von großen Unternehmen eingegangen sind. Das widerlegt die häufig geäußerte Einschätzung, dass Corporate Citizenship eine „Spielwiese“ vor allem großer Konzerne sei.

In der Summe kommen die meisten Bewerbungen aus der Rhein-schiene, gefolgt vom Bergischen Land, Ruhrgebiet, Ostwestfalen-Lippe und dem Münsterland. Die mit Abstand meisten Bewerbungen (35) entfallen auf das Themenfeld Soziales Engagement. Es folgen Arbeitswelt und Ausbildung mit 22 Bewerbungen, Bildung und Wissen (21) und Kultur und Freizeit mit 15 Bewerbungen. Für den Sonderpreis Tech4Kids haben sich insgesamt 9 Unternehmen und sonstige Institutionen beworben.

Eine Betrachtung der eingegangenen Bewerbungen unter dem Gesichtspunkt der praktizierten unternehmerischen Herangehensweise bzw. der Form des gesellschaftlichen Engagements ergibt folgendes Bild:

Die am häufigsten und insbesondere in den Themenfeldern Arbeitswelt und Ausbildung, Bildung und Wissen sowie Technikzugang von Kindern anzutreffende Engagementform ist Kompetenztransfer und -entwicklung. Es folgt die kostenlose Bereitstellung von

Unternehmensressourcen und Dienstleistungen, und zwar am häufigsten vertreten in den Themenfeldern Soziales Engagement sowie Kultur und Freizeit. Beispiele für Netzwerkarbeit, Vermittlung von Kontakten finden sich besonders häufig im Bereich Bildung und Wissen. Monetäre Leistungen wie Sach- und Geldspenden sowie Sponsoring stehen an vierter bzw. sechster Stelle und werden fast ausschließlich von Großunternehmen erbracht. Demgegenüber findet sich ein persönliches Engagement der Unternehmensleitung (an fünfter Stelle) ausschließlich in den Bewerbungen kleiner Unternehmen. In zehn Bewerbungen und damit an siebter Stelle steht die Förderung und Unterstützung des Mitarbeiterengagements im Vordergrund.

Am 26. August 2005 tagte eine hochkarätig besetzte Jury unter dem Vorsitz des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration NRW und nominierte 16 Preisträger, die am 3. November 2005 im Rahmen einer feierlichen Preisverleihung von NRW-Minister Laschet für ihr gesellschaftliches Engagement gewürdigt wurden.<sup>13</sup>

### **3.3.2. Best-practice-Beispiele gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Nordrhein-Westfalen**

Mit 102 Bewerbungen von 87 Unternehmen und zum Teil anderen Institutionen war der Wettbewerb ENTERPreis mit dem Sonderpreis Tech4Kids ein eindrucksvoller Beleg für ein außerordentlich ausgeprägtes gesellschaftliches Engagement der Unternehmen in NRW. Die von der Jury ausgezeichneten Projekte werden im folgenden sortiert nach Themenfeldern und Unternehmensgröße portraitiert<sup>14</sup>:

#### **Hunecke & Schoenborn GbR (Düsseldorf)**

*Preisträger im Themenfeld „Arbeitswelt und Ausbildung“ in der Kategorie kleine Unternehmen*

Anlass zur Gründung der Hunecke & Schoenborn GbR war die ehrenamtliche Organisation und Durchführung einer Messeveranstaltung im Jahr 2004 mit 120 ‚Ausstellern‘ und 900 Besuchern mit positiver Resonanz zum Thema „Arbeitslosigkeit von Akademikern und hochqualifizierten Fachkräften“. Das rund zehnwöchige Engagement der beiden Inhaberinnen sollte dazu beitragen, das Thema Arbeitslosigkeit von Hochqualifizierten ernster zu nehmen, denn in der öffentlichen Debatte dominiert die Thematisierung der Arbeitslosigkeit von so genannten Problemgruppen. Die in der öffentlichen Debatte häufig genannten Schlagwörter „Wissens- und/oder Bildungsstandort“ verdecken, dass die Wissensträger

13 Nähere Informationen zu den Preisträgern unter [www.corporate-citizenship.nrw.de](http://www.corporate-citizenship.nrw.de) sowie in der als Broschüre erhältlichen Dokumentation des Wettbewerbs (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat Presse, Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) 2005).

14 Für eine Übersicht aller eingegangenen Bewerbungen mit Kurzportraits siehe: [http://www.corporate-citizenship.nrw.de/projekt\\_db/beitraege.php](http://www.corporate-citizenship.nrw.de/projekt_db/beitraege.php) sowie Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 2005.

– akademisch- bzw. hochqualifizierte Menschen – immer häufiger keinen Zugang zum Arbeitsmarkt finden. Das Konzept einer „Messe“ vereint Lobbyarbeit (Veranstalter sind die Betroffenen) mit öffentlichkeitswirksamer Debatte. Das bundesweit positive Feedback gab Anlass zur Professionalisierung des Konzepts, so dass zu Beginn des Jahres 2005 eine GbR mit drei Geschäftsfeldern gegründet wurde: JOB! Die Messe, JOB! Vermittlung und JOB! Beratung und Training.

Ziel des Projekts „JOB! Die Messe“, für das das Unternehmen ausgezeichnet wurde, ist, für das Problem der Akademiker-Arbeitslosigkeit zu sensibilisieren und den Weg zwischen Arbeitssuchenden und Arbeitgebern zu verkürzen, die Arbeitsvermittlung zu optimieren und dem Vorurteil, „Wer Arbeit will, der findet eine, wer nicht, der macht was falsch“, entgegenzuarbeiten. Die Gründerinnen erwarten, die Messeaktivitäten zunächst in NRW, perspektivisch auch überregional etablieren zu können. Auf der Messe soll Arbeitssuchenden und Unternehmen eine Plattform gegeben werden, um Kontakte zu knüpfen mit dem Ziel einer optimierten Vermittlung.

Zur Realisierung der Messe haben die beiden Inhaberinnen mit zahlreichen Kooperationspartnern zusammengearbeitet. 2005 wurden die Messeaktivitäten durch die Agentur für Arbeit, die Landeshauptstadt Düsseldorf und die Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V. unterstützt. Die Schirmherrschaft wurde vom Oberbürgermeister der Stadt Düsseldorf übernommen. Weitere Kooperationen bestanden mit der IHK, dem Wissenschaftsladen Bonn (Unterstützung bei der Pressearbeit), dem Schauspielhaus Düsseldorf (Planung eines Theaterstücks und einer Podiumsdiskussion zum Thema „arbeitslose Akademiker“), Arbeitslosen-Netzwerken sowie mit Weiterbildungs- und Dienstleistungsanbietern für Arbeitslose.

Besonders positiv hob die Jury hervor, dass die Unternehmensgründung auf ehrenamtliches Engagement zurückzuführen ist. Ausschlaggebend für die Prämierung war vor allem der innovative Charakter des Engagements, die Umkehrung des Messe-Gedankens und die Entwicklung eines öffentlichkeitswirksamen Konzepts, das nicht nur sensibilisiert, sondern gleichzeitig Vermittlungsarbeit leistet. In Zeiten einer bundesweit schwierigen arbeitsmarktpolitischen Situation bündelt JOB! Die Messe das vorhandene Wissens- und Kreativitätspotenzial arbeitssuchender Akademiker und hochqualifizierter Fachkräfte für eine unkonventionelle Jobmesse, bei der Arbeitssuchende und Freiberufler die Gastgeber für Arbeitgeber, Personalvermittler, Mitbürger und Politiker die Gäste sind.

### **Muckenhaupt & Nusselt GmbH & Co. KG (Wuppertal)**

*Preisträger im Themenfeld „Arbeitswelt und Ausbildung“ in der Kategorie mittlere Unternehmen*

Das 1926 gegründete Kabelwerk Muckenhaupt & Nusselt wurde für das Projekt „Pro Ausbildung – Gute Verbindungen zum Standort“

prämiert<sup>15</sup>. Die Firma ist in der dritten Generation in Familienbesitz und befasst sich seit ihrer Gründung mit der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Kabeln und elektrischen Leitungen. Das Unternehmen hat sich auf technisch hochwertige Spezialkabel und Sonderleitungen spezialisiert. Am einzigen Standort – seit 1956 im Ortsteil Wuppertal-Langerfeld – sind zur Zeit etwa 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Gesellschaftliche Verantwortung hat im Unternehmen und in der Region eine lange Tradition. Soziale Aspekte, die Verantwortung für die MitarbeiterInnen und der Schutz der Umwelt sind neben der wirtschaftlichen Entwicklung ein gleichrangiges Unternehmensziel. Ausgangspunkt des Engagements ist zu einem großen Teil der betriebliche Umweltschutz. Der Aufbau von Umweltmanagementsystemen und die Zertifizierung nach der Europäischen EG-Öko-Audit-Verordnung haben eine neue Form der Unternehmenskommunikation mit sich gebracht, die sich in weite gesellschaftliche Bereiche ausgebreitet hat. Eine besondere Bedeutung haben dabei die Verknüpfung von Umweltmanagement mit Aspekten der Personal- und Organisationsentwicklung sowie eine Schwerpunktsetzung im Bereich von Lernen und Mitarbeiterpartizipation.

In der Kategorie „Arbeitswelt und Ausbildung“ wurde Muckenhaupt & Nusselt ausgezeichnet, weil das Unternehmen zum einen diverse Ausbildungsbörsen und -initiativen fördert und betreut. Insbesondere hat sich das Unternehmen für die Wiedereinführung des Ausbildungsberufs zum Kabeljungwerker in Wuppertal engagiert. Im Rahmen der Wuppertaler Initiative „Pro Ausbildung“ entschloss sich das Unternehmen, Kabeljungwerker auszubilden. Da für diese Ausbildung jedoch seit langem keine Berufsschulklassen zur Verfügung stehen, drohte die Ausbildung zunächst zu scheitern. Mit erheblichem Aufwand konnte der Beruf des Kabeljungwerkers wiederbelebt werden: die Ausbilder mussten das Lehr- und Prüfmaterial selbst zusammenstellen und teilweise sogar selbst entwickeln. Gemeinsam mit dem Berufskolleg, der Industrie- und Handelskammer sowie anderen ortsansässigen Kabelunternehmen erreichte man das Zustandekommen einer Berufsschulklasse, da das Unternehmen auch die stellvertretende Prüfungsausschussvorsitzende stellt. Zusammen mit dem Unternehmen Draka Deutschland tritt Muckenhaupt & Nusselt nun auf Ausbildungsbörsen auf, es werden gemeinsam Prüfungen abgenommen und man teilt sich den Werkunterricht. Zudem wirbt Muckenhaupt & Nusselt bei allen Kabelwerken in der Region um weitere Ausbildungsplätze zum Kabeljungwerker.

Zum anderen unterstützt das Unternehmen Technologiezentren. Strukturelle Förderung erhält vor allem das Wuppertaler Technologiezentrum „w-tec“, an dem das Unternehmen als Gesellschafter

---

15 Darüber hinaus hat sich Muckenhaupt & Nusselt mit dem Projekt „KURS21. Schulen Unternehmen Zukunft / Fit für Führung“ und weiteren Projekten zum vielfältigen sozialen Engagement am Standort beworben. Zur Begründung der Preisverleihung wurde von der Jury daher hervorgehoben, dass es sich bei Muckenhaupt & Nusselt um ein für ein mittelständisches Unternehmen äußerst umfassendes und strategisch verankertes Engagement handelt.

beteiligt ist. Das Technologiezentrum „w-tec“ bietet jungen Unternehmen aus allen Technologie- und Dienstleistungsbereichen ideale Bedingungen für Gründung und Wachstum. Hierzu steht ein umfassendes Raum- und Leistungsangebot bereit:

- gezielte Gründungsberatung,
- flexible räumliche Möglichkeiten,
- enge Kontakte zu Unternehmen und Banken,
- vielfältige Kooperationen zur Bergischen Universität Wuppertal.

Im Technologiezentrum arbeiten Gründungs- und Wachstumsunternehmen Tür an Tür, so dass neue Berührungspunkte und Ideen entstehen können. Seminare und Workshops bringen neue Geschäftspartner und aktuelle Themen ins Haus. Kontakte zwischen traditionellem Fachwissen und neuester Technologie werden geknüpft. Damit bildet das „w-tec“ einen Knotenpunkt im Netz der regionalen Wirtschaft. Muckenhaupt & Nusselt unterstützt in erster Linie junge Firmen und Unternehmensgründungen.

Weitere Maßnahmen im Bereich Arbeitswelt und Ausbildung sind:

- Vergabe von Praktikumsplätzen an Schüler und Studenten,
- Beschäftigung von Werksstudenten,
- Betreuung von Diplomarbeiten,
- Durchführung von Lehrveranstaltungen und Gastvorträgen von Mitarbeitern an verschiedenen Universitäten.

Das Unternehmen verbindet mit seinem umfassenden gesellschaftlichen Engagement das Ziel, die Rahmenbedingungen nicht nur am Standort zu verbessern. Anerkennung und Image sind dabei zwei wichtige positive Effekte, die Verbesserung der Unternehmenskultur ein weiterer Aspekt. Die Förderung der Unternehmenskultur ist eine entscheidende Voraussetzung für soziale Verantwortung und die Stabilität und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. Erst die Einbindung dieser Aktivitäten in die Unternehmensstrategie macht aus Muckenhaupt & Nusselt das, was heute von einem Anbieter von technischen Spezialprodukten erwartet wird. Innovationsmanagement und Corporate Citizenship hängen dabei unmittelbar zusammen.

Kooperationen mit Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie der Aufbau von und die aktive Beteiligung an strategischen Netzwerken haben bei Muckenhaupt & Nusselt eine hohe Bedeutung. Auf diese Weise können auch in einem mittelständischen Unternehmen Themen und Inhalte entwickelt werden, die nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Region und die Standortqualität wichtig sind.

Ausschlaggebend für die Prämierung war für die Jury, dass Muckenhaupt & Nusselt Innovationsmanagement als Schlüssel zur zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung betrachtet. Der Blick über den Tellerrand und die Einbeziehung der gesellschaftlichen Perspektiven in die Unternehmensstrategie sind zwei wichtige Bausteine des Unternehmens. Die Verknüpfung von Personalent-



wicklung, Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter und der Frage, welche Unternehmensstrukturen im modernen Unternehmen zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen, politischen Rahmenbedingungen und einer globalisierten Marktwirtschaft erfolgreich sind, hat viel mit der gesellschaftlichen Position des Unternehmens zu tun. Durch die systematische Pflege von zahlreichen unternehmensübergreifenden Beziehungen und Kontakten hat das Unternehmen viele Impulse und Ideen für die eigene Positionierung bekommen – Stichwort: Lernendes Unternehmen. Für das Unternehmen besteht eine klare Wechselwirkung zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Entwicklung. Von besonderer Relevanz war auch die konsequente Verknüpfung des unternehmerischen Erfolgs mit einer auf ökologische und soziale Verantwortung setzenden Strategie, wie man sie bei mittelständischen Unternehmen selten findet. Soziale Aspekte, die Verantwortung für die Mitarbeiter und die Region sowie den Umweltschutz neben der wirtschaftlichen Entwicklung als gleichrangiges Unternehmensziel zu betrachten, hat Muckenhaupt & Nusselt bereits mehrere Einladungen zu Kongressen und Vorträgen sowie einige Auszeichnungen erbracht, z.B. für eine besondere Unternehmenskultur im Rahmen der Regionale 2006 oder die Auszeichnung des Mitarbeiters Christian Lehmann zum „Umweltbeauftragten des Jahres 2003“ durch future e.V.

### **Weidmüller Interface GmbH & Co. KG**

*Preisträger im Themenfeld „Arbeitswelt und Ausbildung“ in der Kategorie große Unternehmen*

Weidmüller Interface, führender Hersteller von Komponenten für elektrische Verbindungstechnik mit Sitz in Detmold, wurde für das Projekt „Vorsprung durch Bildung“ prämiert. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt kundenorientierte Lösungen, die das gesamte Weidmüller-Produktportfolio umfassen, z.B. Reihenklemmen, Steck- und Leiterplattenverbinder, Relaiskoppler, Stromversorgungs- und Überspannungsschutz-Module, etc. Als Unternehmensgruppe ist Weidmüller stark international ausgerichtet und verfügt über eigene Produktionsstätten, Vertriebsgesellschaften und Vertretungen in mehr als 70 Ländern. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2004 einen Umsatz von 360 Mio. Euro und beschäftigt derzeit weltweit insgesamt rund 2.300 Mitarbeiter.

Anlass des Engagements ist, dass für Weidmüller technologischer Vorsprung und Internationalität die wichtigsten Einflussfaktoren für den unternehmerischen Erfolg bilden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, stehen Wachstum und Innovation an erster Stelle. Um diese Strategie des Wachstums zu unterstützen, werden gut ausgebildete und nachhaltig qualifizierte Mitarbeiter benötigt. Dies gilt ebenso für den Bereich der neuen Technologien, der von innovativen Ideen und der Vernetzung von Wissenschaft und Praxis lebt.

Prämiert wurde Weidmüller für die im Jahr 2003 gegründete Weidmüller Akademie, in der alle Aktivitäten zusammengefasst sind, die sich mit Bildung, Training und Wissensaustausch sowie Technologieaufbau und -transfer befassen. Als interne Bildungseinrichtung

hat die Weidmüller Akademie den Anspruch, Mitarbeiter, externe Interessenten und Kunden für kommende Herausforderungen zu qualifizieren. Die Bausteine der Akademie sind das Trainingscenter (Kundenschulungen), die Weiterbildung (Mitarbeiterqualifizierung; auch offen für Externe), die Ausbildung, die Schul- und Hochschulbetreuung sowie der Bereich Neue Technologien.

Im Bereich der Schul- und Hochschulbetreuung gestaltet Weidmüller Netzwerke mit Schulen, LehrerInnen, Hochschulen und Professoren. Die Weidmüller Akademie agiert als Förderer und Partner. Jährlich werden ca. 50 SchülerInnen- und 60 Studienpraktikantenplätze vergeben sowie mehr als 20 Diplomarbeiten im Unternehmen betreut. Durch die Betreuung von Praktika ermöglicht Weidmüller Schülern eine erste Orientierung für die spätere Berufsbildung. Studenten und Umschüler können sich in betriebliche Abläufe einarbeiten. Bei Studien-, Techniker- oder Diplomarbeiten werden wissenschaftliche Themen mit kompetenter betrieblicher Unterstützung erarbeitet.

Der Bereich Neue Technologien ist Teil des Innovationsprozesses im Unternehmen. Dort werden Technologiepotenziale geprüft und bewertet. Dazu werden interne Fachabteilungen, externe Firmen, Forschungsinstitute und Hochschulen eingebunden.

Einer der grundlegenden Bausteine der Akademie ist die Ausbildungsabteilung, die jährlich ca. 140 Jugendliche ausbildet. Neben der reinen Vermittlung von fachlichen Kenntnissen werden zusätzliche Ausbildungsinhalte angeboten, die den Jugendlichen Zusammengehörigkeit, Qualitätsdenken, Kundenorientierung und Kostenbewusstsein vermitteln. Auch die Ausbilder durchlaufen eine Qualifizierungsmaßnahme, um ausbilden zu können, den „Weidmüller Ausbilderpass“, der allen Ausbildern in vier Modulen grundlegende Ausbildungskenntnisse vermittelt.

Unter dem Dach der Akademie sind zudem weitere Maßnahmen zusammengefasst, die sich an Schulen, Lehrer, Schüler und Eltern richten: Unterstützung bei der Berufsorientierung von Schülern, Verbesserung der Ausbildungsreife von Schulabgängern, Bekanntmachung von Ausbildungsmöglichkeiten, Vermittlung von Kontakten zu Wirtschaftsunternehmen für Lehrer. Folgende Maßnahmen werden durchgeführt:

- Girl's Day,
- Technikkurse für Mädchen,
- Betriebsbesichtigungen für Schüler und Lehrer,
- Info-Tag für Schüler über Berufsbilder und Chancen im Maschinenbau,
- Gemeinsame Projekte mit der Patenschule (Stadtgymnasium Detmold),
- Teilnahme an Berufsinformations- und Ausbildungsmessen,
- Bewerbungstrainings an Schulen,
- Durchführung eines Tags der offenen Tür in der Ausbildungsabteilung,
- Förderverträge und Patenschaften für 22 Studenten.

Hintergrund des Engagements ist die Erkenntnis, dass es das Unternehmen im Hinblick auf die demographische Entwicklung in den nächsten Jahren als erforderlich betrachtet, bereits jetzt Ideen zu entwickeln, die darauf abzielen, dass die zukünftig benötigten Mitarbeiter sowohl qualitativ als auch quantitativ das Wachstum mittragen können. Zudem möchte das Unternehmen durch eine gezielte Informationspolitik und praktische Einblicke Jugendliche für technische Ausbildungsberufe oder Studiengänge begeistern.

Die Weidmüller Akademie ist eingebettet in das oberste Unternehmensziel des Unternehmens: Einen möglichst hohen Grad an Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Dieses ist angelehnt an die Erkenntnis, dass Bildung und Innovation das wichtigste Kapital für die Zukunft sind – sowohl für die persönliche Zukunft des einzelnen als auch für die wirtschaftliche Zukunft von Weidmüller. Diese Erkenntnis und die Tatsache, dass die interne Bildungseinrichtung Weidmüller Akademie eine innovative Lösung darstellt, wie ein Unternehmen die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner MitarbeiterInnen zu sichern vermag, waren die wesentlichen Gründe für Prämierung.

### **Altenrath GmbH (Wuppertal), Franz Güde GmbH (Solingen) und Josua Corts Sohn oHG (Remscheid)**

*Gemeinsame Preisträgerschaft im Themenfeld „Bildung und Wissen“ in den Kategorien kleine und mittlere Unternehmen*

Das 1978 gegründete Wuppertaler Familienunternehmen Altenrath GmbH, das zu einem der führenden Anbieter von Sonderwägenanlagen in Europa zählt, die Solinger Franz Güde GmbH, die seit vier Generationen in kleinen Stückzahlen überwiegend in handwerklicher Fertigung geschmiedete Messer fertigt sowie die Remscheider Josua Corts Sohn oHG, ein Hersteller von Präzisionsführungen für Walzenständer und Walzensätze, wurden wegen Ihres gemeinsamen Engagements für das Projekt „SchulPool – Schulphysik-Offensive ‚optimaler Lernerfolg‘“ ([www.schulpool.uni-wuppertal.de](http://www.schulpool.uni-wuppertal.de)) von der Jury als Preisträger ausgewählt.

Hintergrund des Projekts ist das an den Schulen und Universitäten immer weiter zurückgehende Interesse der Schüler am Fach Physik. Derzeit wählen ca. zwei Drittel aller Schüler den Physikunterricht so früh wie möglich ab – mit schwerwiegenden Folgen, denn der Zugang zum Physikstudium und vielen ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen ist damit nur noch schwer möglich. Dies hat auch fatale Folgen für die Wirtschaft, denn dem Bedarf an Ingenieuren steht ein zurückgehendes Angebot an technisch orientiertem Nachwuchs gegenüber.

Daher hat die Fachgruppe Physik der Bergischen Universität Anfang 2002 gemeinsam mit Schulen der Region und mit finanzieller Unterstützung der Robert-Bosch-Stiftung einen Pool an Experimenten – jeweils in Klassensätzen – aufgebaut. Dieser kann seither von Fachlehrern an den Schulen der Region über ein Online-Buchungssystem für den Unterricht bestellt werden. Ein Kurierdienst bringt die in Koffern transportierbaren Experimente für die entsprechenden

Unterrichtsstunden in die Schulen und holt sie anschließend wieder ab.

Zunächst beschränkte sich das Angebot auf „analoge“ Versuche. Um die Experimente durch den Einsatz von Rechnern noch zeitgemäßer, professioneller und näher an den Aufgaben im technischen Berufsleben zu gestalten, wurde über die Regionale 2006 Agentur die Unterstützung durch die regionale Unternehmerschaft ersucht, um den dafür benötigten Mittelbedarf von 36.000 Euro zusammenzubekommen. Die Altenrath GmbH, die Franz Güde GmbH sowie die Josua Cortis Sohn oHG vereinbarten, jeweils ein Drittel dieses Betrages von befreundeten Unternehmen und Geschäftspartnern in der Stadt des jeweiligen Unternehmenssitzes zu akquirieren. Dies gelang innerhalb weniger Wochen, so dass seit dem Schuljahr 2004/2005 neun computergestützte Versuche in den Schulen im Einsatz sind.

Ziel des Projektes ist es, das Fach Physik durch einen stärkeren Praxisbezug des Unterrichts – d.h. auch durch mehr Schülerexperimente – attraktiver zu gestalten. In den Schulen sollten moderne Experimente zu vielen verschiedenen physikalischen Phänomenen durchgeführt werden können, um die vielfach veralteten Versuchssammlungen der Schulen zu ergänzen.

Basis für die erfolgreiche Umsetzung von SchulPool war das hohe Vernetzungsengagement der an dem Projekt beteiligten Unternehmen. Kooperationen bestehen u.a. mit der Fachgruppe Physik der Bergischen Universität Wuppertal in der Person von Herrn Prof. Fischbach, dem Initiator und Leiter des Projekts, der Regionale 2006, die wichtige Koordinations- und Kommunikationsaufgaben übernimmt, den Schulen des Bergischen Landes, der Robert-Bosch-Stiftung, dem Arbeitgeberverband von Remscheid und Umgebung e.V. sowie 14 weiteren Unternehmen der Region Bergisches Städtedreieck.

Das Projekt ist von dem Bestreben geleitet, sinnvolle Nachwuchsprojekte im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu unterstützen, um später in der Region Bergisches Städtedreieck über gut ausgebildete und motivierte Arbeitnehmer im technischen Bereich zu verfügen. Dabei honorierte die Jury insbesondere die Originalität des Projekts, insofern einer Vielzahl von Schulen aktuelle und zeitgemäße Physikversuche in einem Rotationsprinzip zur Verfügung gestellt werden. Ausdrücklich gelobt wurde auch, dass sich eine ganze Reihe von kleinen und mittelständischen Betrieben aus dem technischen Bereich zusammengeschlossen haben, um mit dem Projekt dem sich abzeichnenden Nachwuchsproblem entgegenzutreten.

### **Metro Group AG (Düsseldorf)**

*Preisträger im Themenfeld „Bildung und Wissen“ in der Kategorie große Unternehmen*

Die METRO Group, drittgrößter Handelskonzern weltweit mit über 2.400 Standorten in 30 Ländern und mit mehr als 250.000 Mitarbeitern, der im Jahr 2004 einen Umsatz von 56,4 Mrd. Euro

erwirtschaftete, wurde von der Jury für das Projekt „Metro macht Schule“ ([www.metro-macht-schule.de](http://www.metro-macht-schule.de)) prämiert.

Anlass des Engagements der METRO Group ist, Schülern frühzeitig einen Einblick in die Arbeitswelt zu vermitteln und ihnen durch praxisnahen Unterricht die Berufswahl zu erleichtern sowie zu helfen, eine angemessene Entscheidung für den zukünftigen Beruf zu treffen. Das Unternehmen möchte sich für die Zukunft der Jugendlichen engagieren sowie Verantwortung übernehmen. Ausgangspunkt des Projekts war der Mangel an qualifizierten Bewerbungen und die demografische Entwicklung.

Im Projekt „Metro macht Schule“ besteht jeweils eine Lernpartnerschaft zwischen einer Filiale der Konzerngesellschaften und einer Schule in der Nähe. Zwischen diesen beiden Partnern wird eine Kooperationsvereinbarung geschlossen, die alle Maßnahmen und den Rahmen der zukünftigen Partnerschaft festhält. Im Rahmen dieser Partnerschaften werden den Schülern durch regelmäßige intensive Kontakte wirtschaftliches Hintergrundwissen sowie Einblicke in die Arbeitswelt vermittelt. Alle Aktivitäten, wie z.B. Firmenpräsentationen, Betriebsbesichtigungen, Expertenbesuche und Bewerbertrainings sind stets in die Themen des Unterrichts integriert. Beispielsweise erhalten die Jugendlichen sowohl im Klassenzimmer im Fach Wirtschaftslehre Informationen über den Warenkreislauf und das dazugehörige Warenwirtschaftssystem als auch praxisnah direkt in den Märkten und Filialen der METRO Group.

Mit dem Engagement verbindet die METRO Group eine Profilierung ihres Images als attraktiver Arbeitgeber sowie als moderner, erfolgreicher und internationaler Konzern. Zudem sollen die Berufswahl-orientierung und der Übergang von der Schule in das Berufsleben erleichtert werden sowie Karrieremöglichkeiten, Perspektiven und Vielfalt des Handels näher gebracht werden.

Zur Umsetzung des Projekts hat sich die METRO Group mit mehreren Partnern zusammengeschlossen, unter anderem mit der Initiative „Unternehmen Schule Wirtschaft“, der Stiftung Pro Ausbildung der Unternehmerschaft Düsseldorf, der Bertelsmann Stiftung, der Stiftung Partner für Schulen NRW, der Stiftung Bildungspakt Bayern sowie dem Institut der deutschen Wirtschaft.

Ausschlaggebend für die Prämierung war für die Jury die unternehmensstrategische Einbindung der Bildungsaktivitäten der METRO Group, die in der Management-Holding zentral über die Abteilung Personalentwicklung koordiniert werden. Die Abteilung berichtet gegenüber dem Vorstand, der das Engagement seinerseits mit hoher Priorität unterstützt. Zwar hat sich die Kooperation von Unternehmen mit Schulen in Form von Lernpartnerschaften mittlerweile vielfach bewährt, besonders bei der METRO Group ist jedoch die konsequente Umsetzung des Projekts im gesamten Konzern bis hinunter zu den einzelnen Vertriebslinien.

## **Ofensetzerei Oliver Neugebauer (Nordwalde)**

*Preisträger im Themenfeld „soziales Engagement“ in der Kategorie kleine Unternehmen*

Die Ofensetzerei Oliver Neugebauer ist ein seit über 25 Jahren bestehender kleiner Handwerksbetrieb in Familienbesitz, der sich auf die individuellen Wünschen entsprechende Produktion und Installation von Kachelöfen, insbesondere von innovativen Heizungs- und Brauchwasseranlagen, spezialisiert hat. Ausgezeichnet wurde der Betrieb für das Projekt „Wärme für Kinder“.

Anstoß zum Projekt gab die Aktion „Wärme für Kinder“ der Markengemeinschaft der Kachelofenbauer. Hintergrund war die Markteinführung einer innovativen Heizungs- und Brauchwasseranlage, die unabhängig von externer Stromerversorgung Heizungswasser mit Brauchwasser erzeugt. Das Unternehmen war von den Möglichkeiten des neuen Systems so beeindruckt und inspiriert, dass es sich entschloss, im vom kalten Winter geprägten Osteuropa eine solche Anlage installieren zu wollen. Nach kurzer Suche stellte sich heraus, dass das Deutsche Rote Kreuz in Warendorf ein Projekt in Lettland betreute.

Im Rahmen der Aktion „Wärme für Kinder“ errichtete der Betrieb Heizungs- und sanitäre Anlagen für notleidende Kinder in Lettland. Im Juni 2003 installierten Inhaber und Mitarbeiter des Betriebs eine Warmwasseranlage in einem Heim für Kinder aus Risikofamilien in der Stadt Kalupe in Lettland, das erst durch die Installation der Anlage wieder genutzt werden konnte. Zuvor stand es lange Zeit leer. Dazu wurden im Vorfeld die technischen Gegebenheiten wie Wärmebedarf, Wasserbedarf analysiert sowie geprüft, welche Materialien benötigt würden.

Die damit verbundene Zielsetzung war, den Nachweis zu erbringen, dass ein kleiner Handwerksbetrieb der selbstauferlegten Planerfüllung, einer Kleinstadt mit ca. 15.000 Einwohnern helfend mit Wärme zur Seite zu stehen, gewachsen ist. Durch das Engagement als Kleinbetrieb sollten zugleich auch andere Betriebe dazu ermutigt werden, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und zu zeigen, dass dies nicht nur großen Wirtschaftsunternehmen möglich ist. Hauptwunsch war, nicht nur eine Heizquelle zu installieren, sondern die Weichen für ein langlebige Projekt mit sozialer Wirkung zu stellen.

Besonders honoriert wurde von der Jury, dass sich das Engagement des Unternehmens von der Überzeugung ableitet, dass die Kopplung von sozialem Engagement mit betriebsspezifischen Produkten und Kompetenzen einen messbaren Vorsprung im Wirtschaftssegment des Unternehmens erzeugt und dass sich ein kleiner Handwerksbetrieb in einem internationalen sozialen Projekt engagiert.

## **BOV AG (Essen)**

*Preisträger im Themenfeld „soziales Engagement“ in der Kategorie mittlere Unternehmen*

Als IT-Dienstleistungsunternehmen entwickelt die BOV Aktienge-

sellschaft Soft- und Hardwaresysteme für die Unterstützung von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen ihrer Kunden. Dies sind im wesentlichen Transaktionssysteme, Interaktionssysteme und Arbeitsmethodik. Die Geschäftstätigkeit der BOV AG ist darauf ausgerichtet, Computer-, Informations- und Kommunikationstechnologien nach Möglichkeit für jeden Menschen optimal nutzbar zu machen. Aufgrund der Dynamik der technischen Entwicklungen zeichnete sich ab, dass die BOV AG in ihrem Wirkungskreis am besten diejenigen Menschen unterstützen kann, die sich am Rande der Informationsgesellschaft befinden. Eine Auszeichnung erhielt die BOV AG für das in diesem Kontext entwickelte Projekt „Ein anderer Blickwinkel – Effektive Personalentwicklung mit Herz und Verstand“.

In dem Projekt können Mitarbeiter unter dem Motto „Ein anderer Blickwinkel“ durch ihre zeitlich begrenzte Mitwirkung in sozialen Projekten in den unterschiedlichsten Bereichen, wie z.B. IT-Bildung und -Training, Projektmanagement oder Teamarbeit mit gesellschaftlich benachteiligten Gruppen und in nicht alltäglichen Situationen Erfahrungen sammeln, die ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen erweitern und die Persönlichkeitsentwicklung fördern. Im Vergleich zu klassischen Lernmethoden werden hierbei keine Lernfelder konstruiert, sondern Konfrontationen mit realen Situationen erzeugt und effektive Ergebnisse für unterschiedlich beteiligte Zielgruppen erlebbar gemacht. Die BOV AG fördert das soziale Engagement der Mitarbeiter auch durch eine entsprechende Berücksichtigung in den persönlichen Zielvereinbarungen. Die Förderung einzelner Mitarbeiter hinsichtlich ihrer methodischen, sozialen und Selbstkompetenz ist Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts der BOV AG. Das gemeinsame Handeln der BOV AG, ihrer Mitarbeiter, von Privatpersonen, regionalen und überregionalen Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland bündelt heute die durch BOV Unternehmer gegründete Stiftung FAIRNETZEN. FAIRNETZEN hat den thematischen Fokus Bildung, Erziehung und Entwicklungshilfe ([www.fairnetzen.com](http://www.fairnetzen.com)). In mehreren sozialen Projekten mit gesellschaftlich benachteiligten Gruppen im Ruhrgebiet, Brasilien und Kenia bringen Mitarbeiter der BOV AG ihre fachlichen Kompetenzen ein:

- Aufbau von IT-Bildungszentren (Essen, Brasilien),
- Computerschulungen für diverse Zielgruppen,
- Entwicklung einer Internetplattform für und mit Parkinsonerkrankten,
- Projektmanagementführerschein für Lehrer,
- Multiplikatoren Ausbildung in den Bereichen IT und Kraftfahrzeugmechanik (Kenia),
- Einrichtung und Betrieb eines Kindergartens/Gemeindehauses und Ausbildung von Fachpersonal (Brasilien),
- Telementoring für arbeitslose Jugendliche in NRW.

Hintergrund des Engagements der BOV AG ist ein Verständnis von sozialem Engagement als Instrument der Personalentwicklung, das die Mitarbeitereinbindung und -motivation erhöht, der Persönlichkeits- und Teamentwicklung dient, einen Imagegewinn nach innen

und außen erzeugt sowie einen damit einhergehenden Marketingeffekt. Zudem werden neue Lernfelder für die Entwicklung kommunikativer und sozialer Kompetenzen der Mitarbeiter eröffnet. Die wesentlichen Ziele des Projekts sind, dass die Mitarbeiter:

- lernen, sich auf neue und ungewohnte Situationen einzustellen,
- eigene Stärken kennen lernen und eigene Grenzen erfahren,
- ein Verständnis für Menschen in anderen Lebenssituationen entwickeln,
- ihre kommunikativen Kompetenzen stärken und
- ihr eigenes Verhaltensrepertoire erweitern.

Ausschlaggebend für die Prämierung war für die Jury, dass für das soziale Engagement der BOV AG und seiner Mitarbeiter unternehmensstrategische Aspekte im Vordergrund stehen. Das Engagement ist eingebunden in die strategische Personalarbeit und wird als wichtiges Instrument der Personalentwicklung verstanden. Hervorzuheben ist die sorgfältige Begleitung der Durchführung: Von der Einführung über die Auswahl von Mitarbeitern und sozialem Projekt, über die Mitarbeit bis hin zur Reflexion und den Transfer in den Arbeitsalltag. Außerdem muss für die BOV AG diese Art des Lernens in einem erfassbaren Kosten/Nutzen-Verhältnis stehen und sich für das Unternehmen bezahlt machen. Deshalb wird dieses Verhältnis mit Hilfe eines umfassenden Maßnahmen- und Bildungscontrollings transparent gemacht. Besonders honoriert wurde von der Jury daher die systematische und strategische Verknüpfung des sozialen Engagements mit der Personalentwicklung sowie die für eine mittelständisches Unternehmen dieser Größenordnung ungewöhnliche Gründung einer Stiftung zur Bündelung der diversen Aktivitäten im In- und Ausland.

### **Ford–Werke GmbH (Köln)**

*Preisträger im Themenfeld „soziales Engagement“ in der Kategorie große Unternehmen*

Der Kölner Sitz der Ford-Werke GmbH, einem der größten Automobilkonzerne der Welt, wurde von der Jury für das Community Involvement-Programm prämiert, in dem sich Ford-Mitarbeiter für die Gesellschaft engagieren.

Hintergrund des Engagements ist die Erkenntnis, dass sich große Unternehmen immer mehr von nationalen Firmen zu „Global Playern“, also zu weltweit agierenden Unternehmen entwickeln. Diese Unternehmen gewinnen in einem umfassenden Sinne an Einfluss. Ford ist davon überzeugt, dass wachsender Einfluss auch wachsende gesellschaftliche Verantwortung erfordert – und zwar nicht zuletzt gegenüber den einzelnen Bürgern.

Im Rahmen des Community Involvement-Programms haben Ford-Mitarbeiter die Möglichkeit, ehrenamtlich, also auf freiwilliger Basis, Projekte zum Wohle der Gemeinschaft zu realisieren. Sie werden dafür bis zu 16 Arbeitsstunden oder zwei Arbeitstage pro Jahr von ihrer beruflichen Tätigkeit freigestellt. Zur Auswahl stehen Projekte



aus sechs Themenfeldern: Gesundheit und Soziales, Umwelt und Naturschutz, Sport, Kunst und Kultur, Bildung und Wissenschaft sowie Hilfs- und Rettungsdienste.

Seit Ende 2004 gehört zum Community Involvement-Programm ein weiterer Baustein: „FAIR – Fordler Aktiv Im Ruhestand“. Dabei werden speziell die Ford-Mitarbeiter fortgeschrittenen Alters, Vorruheständler, Mitarbeiter in Altersteilzeit, bzw. Pensionäre angesprochen, um ihnen spezielle Engagementmöglichkeiten zu vermitteln. Frei nach dem Motto: „Langjährige Erfahrung darf nicht brach liegen, auch nicht nach dem aktiven Berufsleben“. Damit wird bürgerschaftliches Engagement vom Auszubildenden, über alle Mitarbeiter bis hin zum ehemaligen Mitarbeiter gefördert.

Ein wesentliches Argument für die Prämierung der Ford-Werke war, dass das Community Involvement-Programm wesentlicher Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens ist und dass Ford bereits seit Mai 2000 eine eigene Corporate Citizen-ship Abteilung etabliert hat. Das breit umgesetzte Konzept der Freistellung der Mitarbeiter für ehrenamtliches, bürgerschaftliches Engagement wurde besonders gelobt, weil damit ein win-win-Effekt entsteht: Alle Beteiligten profitieren von dem Programm. Darüber hinaus war das Programm oftmals die Initialzündung für weitergehendes Engagement der Ford-Mitarbeiter. Hervorgehoben wurde von der Jury zudem, dass das Programm auch ehemaligen Mitarbeitern offen steht, so dass älteren Menschen auch nach Beendigung ihrer Erwerbsphase ein Zugang zu sozialem Engagement geschaffen wird.

### **Henkel KGaA (Düsseldorf)**

*Preisträger im Themenfeld „soziales Engagement“ in der Kategorie große Unternehmen*

Die Henkel-Gruppe, Hersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln, Kosmetik- und Körperpflegeprodukten, Klebstoffen, Dichtstoffen und Oberflächentechnik erzielte im Geschäftsjahr 2004 mit seinen weltweit mehr als 50.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 10,592 Mrd. Euro. Prämiiert wurde Henkel für sein soziales Engagement im Rahmen des Projekts „Henkel-Smile“ ([www.henkel-smile.de](http://www.henkel-smile.de)).

Hintergrund des Engagements ist, dass der Firmengründer und seine beiden Söhne schon sehr früh für ihre Mitarbeiter wesentliche soziale Leistungen wie Werksverpflegung, Hauswirtschafts- und Kinderpflege sowie Unterstützung im Krankheitsfall eingeführt haben, die nicht nur den Arbeitsplatz, sondern das gesamte familiäre Umfeld betrafen. Seit den Anfangsjahren setzt sich Henkel zudem für gesellschaftliche Belange ein und unterstützt zahlreiche soziale, kulturelle und sportliche Initiativen und Einrichtungen, vor allem an den Standorten des Unternehmens.

In dem Projekt „Henkel-Smile“ bündelt Henkel alle über die Geschäftstätigkeiten hinausgehenden Engagements für die Gesellschaft. Damit sollen zudem die Partner von Henkel zur gemeinsamen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gewonnen werden. Henkel-Smile ist vielfältig. Aktuell besteht dieses Engage-

ment aus vier Modulen: dem Community Involvement, Spenden, der MIT-Initiative und der Henkel Friendship Initiative e.V. Engagements im Community Involvement tragen zur Stärkung und Attraktivität der weltweiten Henkel-Standorte bei. Über das Spendenmanagement unterstützt Henkel weitere gesellschaftliche Initiativen auf den Feldern Soziales, Schule/Bildung, Kultur, Wissenschaft, Gesundheit und Sport. Über die MIT-Initiative unterstützt Henkel gemeinnützige Projekte, bei denen sich Mitarbeiter und Pensionäre ehrenamtlich beteiligen. Die Henkel Friendship Initiative e.V. ist ein gemeinnütziger Verein zur schnellen und unbürokratischen Abwicklung von Hilfsmaßnahmen für in Not geratene Menschen in aller Welt.

Ausschlaggebend für die Prämierung war für die Jury, dass das soziale Engagement fester Bestandteil der Unternehmensgeschichte, des Selbstverständnisses des Unternehmens und der Unternehmensentwicklung ist. Die Corporate Citizenship-Strategie ist einerseits eingebunden in die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Mit Henkel-Smile übernimmt das Unternehmen gesellschaftliche und soziale Verantwortung. Zum anderen ist das Engagement eingebunden in die Wertekultur von Henkel. Zudem war es der Jury ein besonderes Anliegen, die konsequente Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung eines Großunternehmens seit über 125 Jahren und die strategische Verknüpfung der gesellschaftlichen Verantwortung mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zur Erzeugung eines win-win-Effekts anzuerkennen.

### **Tanz Treff Hey (Lemgo)**

*Preisträger im Themenfeld „Kultur und Freizeit“ in der Kategorie kleine Unternehmen*

Der Tanztreff Hey ist eine 1978 gegründete Tanzschule, die sich in der Tradition der Zeremonienmeister sieht und in der gegenwärtigen Freizeit- und Dienstleistungsbranche an diese Tradition anknüpfen möchte. Die Tanzschule Hey bietet unterschiedlichste Kurse für Tänzer zwischen vier Jahren und dem Seniorenalter an. Des Weiteren organisiert sie „Benimmkurse“ für Jugendliche, Tanz für Behinderte sowie Tanzreisen etc. Bereits seit den späten achtziger Jahren ist der Tanztreff Hey karitativ und sozial engagiert. Für dieses breit gefächerte soziale Engagement erhielt die Tanzschule den ENTERPreis.

Das soziale Engagement des Tanz Treffs Hey lässt sich in zwei Kategorien unterteilen:

1. Engagement für Behinderte:
  - Seit 1991 bietet der Tanztreff Hey regelmäßig in Kooperation mit der Lebenshilfe Lemgo (familienunterstützender Dienst) Tanzkurse für Behinderte an, die besonderer Anstrengung und Bemühungen bedürfen. Teilweise wurden die Kurse auch als integrative Kurse angeboten.
  - Die Tanzschule betätigte sich 2003 als Mitinitiatorin aktiv an einer Spendenaktion zugunsten von „Children with special needs“.

- Der Kreis Lippe und die Stadt Lemgo veranstalteten ein Benefizkonzert internationaler Musikkorps, an dem sich auch Tanzgruppen des Tanztreffs Hey beteiligten. Die Erlöse kamen Kindern in Kriegs- und Krisengebieten zugute.
  - 1995 richtet der Tanztreff einen Galaabend aus, auf dem Spenden für die Aktion Mensch gesammelt wurden. 1999 wurde eine „Riesenparty“ in einer Lemgoer Diskothek veranstaltet, wiederum mit hohem Spendenaufkommen für die Aktion Mensch. Dem gleichen Zweck kamen auch die Erlöse eines öffentlichen Massen-Tanzwettbewerbs zugute, der zum Eintrag in das Guinness Buch der Rekorde führte. Es folgten weitere Großveranstaltungen, alle zugunsten der Aktion Mensch.
2. Engagement für Jugendliche:
- Mit der Stadt Lemgo und der Kreispolizeibehörde Lippe werden seit 1989 Veranstaltungen durchgeführt, darunter Kinder- und Jugendveranstaltungen („Mädchentanzschule“, „Märchenhafter Tanz“, „Zielrichtung gegen Gewalt“, „Wer klaut, ist out“), eine Anti-Drogen-Kampagne („Gegen Drogen, gegen Alkohol“, „No Drugs, more Dance“), Bildungsangebote im Rahmen der Ferienspiele, Elternbildungsveranstaltungen sowie Familienmessen.
  - Besonders hervorzuheben ist das „Tanzschuljahr“ (in Kooperation mit der IHK Detmold). In dieser Veranstaltung sollen Jugendliche „Etikette ohne Staub“ („Begrüßen und Vorstellen“, „Kleiderordnung“, „Tischmanieren“ und das Verhalten auf Bällen) erlernen, zugleich aber auf Vorstellungsgespräche und Bewerbungssituationen vorbereitet werden. Am Ende bekommen die Teilnehmer ein „Gesellschaftszertifikat“. In Kooperation mit unterschiedlichen Lemgoer Schulen bietet der Tanztreff „Anti-Blamierprogramme“ für Jugendliche und Mädchenstärkung durch Tanz an. Veranstaltungen zur Etikette bietet der Tanztreff auch für Erwachsene an.
  - Mit der evangelischen Gemeinde wurde ein „Kennenlernabend“ für Konfirmanden ausgerichtet.

Ziel des sozialen Engagements der Tanzschule ist es, das Unternehmen langfristig am Markt positionieren zu können, so dass am Ende der Bemühungen eine win-win-Situation steht.

Besonders hervorgehoben wurde von der Jury das umfassende soziale Engagement im lokalen Umfeld der Tanzschule, welches zum Ziel hat, junge Menschen in gesellschaftliche Konventionen einzuführen und diese weiterzugeben sowie den damit einhergehenden hohen persönlichen Einsatz, der sich unter anderem im Aufbau vielfältiger Kooperationsbeziehungen in diesem Zusammenhang ausdrückt: mit der Kreispolizeibehörde Lippe, der IHK Detmold, der Aktion Mensch, diversen Schulen der Region Lemgo, dem lokalen Einzelhandel und Gaststätten, der Lemgoer Kirchengemeinde, der Stadt Lemgo, insbesondere dem Jugendamt, dem Verein „Children with special needs“ und der Lebenshilfe Lemgo e.V.

## **b+d GmbH – Agentur für verkaufsfördernde Kommunikation (Köln)**

*Preisträger im Themenfeld „Kultur und Freizeit“ in der Kategorie mittlere Unternehmen*

Die b+d GmbH – Agentur für verkaufsfördernde Kommunikation ist ein Agenturnetzwerk für die Beratung und Durchführung maßgeschneiderter Verkaufsförderungskonzepte mit 135 Mitarbeitern. Schwerpunkte der Kölner Werbeagentur sind die Beratung und Durchführung von Below-the-Line-Aktivitäten sowie ein breites Spektrum an integrierten Kommunikationslösungen für national und international agierende Unternehmen. Ausgezeichnet wurde b+d für den unternehmenseigenen gemeinnützigen Verein „1.000 Tage Urlaub für Kinder“.

Die Idee der Gründung des Vereins entstand anlässlich des 10-jährigen Firmenjubiläums. Anstelle einer Feier entschloss sich das Unternehmen, das dafür erforderliche Geld für einen guten Zweck zu spenden, und bat Mitarbeiter und Kunden, sich zu beteiligen. In Anlehnung an die in Agenturen üblichen Manntage, die bei Kundenprojekten anfallen, kam b+d auf die Idee der „Kindertage“.

1997 gründete b+d den Verein „1.000 Tage Urlaub für Kinder e.V.“, der Kindern aus sozial schwachen Familien die Teilnahme an Ferienfreizeiten ermöglichen soll. Jedes Jahr ermöglicht der Verein rund 100 Kölner Kindern, deren Eltern sich aus familiären oder finanziellen Gründen keinen Urlaub leisten können, die Teilnahme an einer 10-tägigen Ferienfreizeit. Der Verein sowie die Mitarbeiter von b+d übernehmen dabei die komplette Organisation sowie die Kosten der Reise. Zusätzlich werden Kunden dazu aufgefordert, sich mit Sach- und Geldleistungen zu beteiligen. Zu Gunsten des Kinderprojektes verzichtet b+d darüber hinaus auf Weihnachtspräsente für Kunden. Das Programm der Ferienfreizeiten wird vom Unternehmen gemeinsam mit Sozialarbeitern einzelner Einrichtungen der Stadt Köln entwickelt und koordiniert. In Zusammenarbeit mit den Jugendzentren findet auch die Auswahl der Kinder statt, die normalerweise nicht in den Urlaub fahren können.

Ausdrücklich gelobt wurde von der Jury der innovative Ansatz der Gründung eines Vereins, um Kindern aus sozial schwachen Familien Ferienfreizeiten zu ermöglichen und gleichzeitig Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter in das Engagement mit einzubinden. Zum anderen wollte die Jury den win-win-Effekt anerkennen, denn es wird nicht nur den Kindern ein Urlaub ermöglicht, sondern gleichzeitig verstärkt die Organisation der Kinderfreizeiten die Identifikation mit der Agentur, denn seit vielen Jahren gehört „1.000 Tage für Kinder“ in den Agenturalltag und trägt zum sozialen Selbstverständnis von Mitarbeitern und Gesellschaftern bei.

## **Draka Deutschland GmbH (Wuppertal)**

*Preisträger im Themenfeld „Kultur und Freizeit“ in der Kategorie große Unternehmen*

Die Draka Deutschland GmbH hat sich gemeinsam mit den operativen Unternehmen Draka Automotive GmbH und Draka Industrial Cables GmbH beworben. Die Draka Deutschland GmbH besteht aus sechs operativen Gesellschaften mit insgesamt ca. 1.300 Beschäftigten und rund 300 Mio. Euro Umsatz und ist eine der größten Kabel-Unternehmensgruppen in Deutschland. Am Standort Wuppertal beschäftigen die Draka Automotive GmbH und die Draka Industrial Cable GmbH rund 550 MitarbeiterInnen und setzen ca. 120 Mio. Euro um. Eine Prämierung erhielt das Unternehmen für das Projekt „Ausgrabungen für interkulturelle Verständigung“<sup>16</sup>.

Hintergrund des Engagements ist die Erkenntnis, dass 27% der Beschäftigten der Draka Deutschland GmbH in Wuppertal einen Migrationshintergrund haben, davon sind rund 50% türkischer Nationalität, und dass im Unternehmen Menschen unterschiedlicher Kulturkreise zusammenarbeiten, ohne etwas über die Kultur der anderen zu wissen.

Daher entschloss sich die Draka Deutschland GmbH den Verein „Historisch-Archäologischer Freundeskreis“ zu unterstützen, der wiederum die Forschungsstelle „Asia Minor“ der Universität Münster unterstützt. Die Forschungsstelle hat von der türkischen Regierung die Genehmigung erhalten, die antike Stadt Alexandria Troas auszugraben. Das Projekt sowie die ersten Ergebnisse wurden auf zwölf zweisprachigen Tafeln (deutsch und türkisch) dokumentiert. Die Eröffnung und offizielle Bekanntmachung des Projektes fand am 20. November 2002 in Köln statt. Geladen waren die Presse, der türkische Botschafter, der Oberbürgermeister der Stadt Köln sowie Vertreter des türkischen Kulturvereins Köln.

Mit dem Engagement verbindet das Unternehmen eine Förderung des gegenseitigen Verständnisses der Mitarbeiter. Zudem soll aufgezeigt werden, dass fremde Kulturen eine Bereicherung darstellen. Da türkischstämmige Beschäftigte den größten Anteil der multinationalen Mitarbeiterschaft ausmachen, soll den Menschen nichttürkischer Abstammung die türkische Kultur näher gebracht werden, damit diese verstanden und respektiert wird.

Ausschlaggebend für die Prämierung war für die Jury, dass für Draka die Förderung des gegenseitigen Verständnisses und der Offenheit für fremde Kulturen in Anlehnung an die Unternehmensphilosophie der Draka-Unternehmen am Arbeitsplatz und darüber hinaus von hoher Bedeutung ist. Anerkennung zollte die Jury der Tatsache, dass Draka Respekt, Verständnis und Anerkennung anderer Kulturen und Religionen zum Ausdruck bringen möchte und über die Unternehmensgrenzen hinaus kommuniziert. Um diese Philosophie zu manifestieren und aktiv zu leben, trat Draka im Januar 2002 dem Historisch-Archäologischen Freundeskreis e.V. bei. Zudem wurde

<sup>16</sup> Darüber hinaus hat sich das Unternehmen auch mit dem Projekt „Ausbildungsplatzoffensive 2003“ beworben.

der innovative Charakter des Engagements betont, denn mit der Unterstützung des „Historisch-Archäologischen Freundeskreises“ und insbesondere der Ausgrabung der antiken Stadt wurde ein neuer Weg geschaffen, um eine Brücke zwischen den im Unternehmen vertretenen Kulturen zu bauen.

### **ABC Umformtechnik GmbH & Co. KG (Gevelsberg)**

*Preisträger des Sonderpreises „Tech4Kids“ in der Kategorie mittlere Unternehmen*

Die Altenloh, Brinck & Co (ABC) Umformtechnik GmbH & Co. KG ist ein seit über 175 Jahren bestehendes metallverarbeitendes Produktionsunternehmen, das im Bereich der Umformtechnik fertigt und entwickelt. Spezialisiert ist das Unternehmen auf die Herstellung von Schrauben aller Art. Das Unternehmen wurde für das Projekt „AZUBI 2010 - Der erste Arbeitstag für Viertklässler“ mit dem Sonderpreis Tech4Kids prämiert<sup>17</sup>.

Anlass des Projekts war die Tatsache, dass hochspezialisierte und stets weiterentwickelte Produkte gut qualifiziertes Personal erfordern. Seit über 40 Jahren hat das Unternehmen eine eigene Lehrwerkstatt, in der Nachwuchskräfte überwiegend für den gewerblich-technischen Bereich qualifiziert werden (Ausbildungsberufe sind: Industrie-, Werkzeug- und Zerspanungsmechaniker, Energieelektroniker, Teilezurichter, Werkstoffprüfer), aber auch Industriekaufleute und Betriebswirte werden für den kaufmännischen Bereich ausgebildet. Die Idee, Grundschulkindern gewerblich-technische Berufe und die damit verbundenen Ausbildungsmöglichkeiten vorzustellen, wurde anlässlich der Anfrage einer Grundschullehrerin, die Kontakt zu zwei Auszubildenden der Firma hatte, entwickelt.

Konkret bereiten in dem Projekt Ausbilder und Auszubildende gemeinsam einen Arbeitstag für Viertklässler vor. Die (ca. 20) Kinder erhalten die Möglichkeit, z.B. einen Kerzenständer anhand von einfachen Konstruktionszeichnungen anzufertigen und die dazu erforderlichen Tätigkeiten (feilen, zerspanen, bohren, biegen, Gewinde schneiden, montieren) selbst auszuprobieren. Dem ersten Arbeitstag mit Kindern im Jahre 2002 folgten bislang zehn weitere.

Ziel des Projekts ist, die Gewinnung qualifizierter und engagierter Bewerber für die Ausbildung und innovative, abwechslungsreiche und interessante Gestaltung der Ausbildung von morgen sowie frühzeitig eine Interesse für Ausbildungs- und Berufswahlentscheidungen im gewerblich technischen Bereich zu wecken.

ABC Umformtechnik erhielt die Auszeichnung für den Sonderpreis Tech4Kids von der Jury für den über Schülerbetriebspraktika und Betriebsbesichtigungen hinausgehenden Ansatz, der Kinder im Grundschulalter praktische Übungen aus dem Betriebsalltag näher bringt und dafür, dass die Arbeitstage mit den Kindern gleichzeitig eingebunden sind in eine vorausschauend und langfristig angelegte betriebliche Ausbildungskonzeption.

<sup>17</sup> Darüber hinaus hat sich das Unternehmen auch mit dem Projekt „Pro Ausbildung“ im Themenfeld „Ausbildung & Arbeitswelt“ beworben.

## **Bayer HealthCare AG (Wuppertal)**

*Preisträger des Sonderpreises „Tech4Kids“ in der Kategorie große Unternehmen*

Die Bayer HealthCare AG ist ein selbstständiger Teilkonzern unter dem Dach der Bayer AG. Er fasst sämtliche Bayer-Aktivitäten auf dem Gebiet der Gesundheit zusammen: Tiergesundheit, Biologische Produkte, Medikamente und Produkte zur Diagnose von Krankheiten. Seit Oktober 2003 ist Bayer HealthCare ein rechtlich selbstständiges Unternehmen mit weltweit 35.300 Mitarbeitern in sechs Divisionen. Den Sonderpreis Tech4Kids erhielt Bayer HealthCare für das Projekt „BayLab – Naturwissenschaften zum Anfassen“.

Ausgangspunkt des Projekts war, dass viele Menschen naturwissenschaftlicher Forschung ablehnend gegenüber stehen, was u.a. auch negative Konsequenzen im Hinblick auf die Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften hat. Nach Ansicht des Unternehmens liegt es in der Verantwortung der Wissenschaftler, insbesondere junge Menschen nicht nur mit den Produkten ihrer Forschung, sondern auch mit den naturwissenschaftlichen Hintergründen vertraut zu machen.

Seit 1998 macht das Unternehmen jeweils speziell auf bestimmte Altersgruppen abgestimmte Angebote an Schüler, Kinder und Jugendliche. Pro Jahr nehmen an den Angeboten mehr als 3000 Menschen teil. Dazu gehört das „Kinderlabor Chemie“, mit halbtägigen Experimentierangeboten zur Chemie des Alltags, regelmäßige „Ferien-Wissenschaftswochen“ sowie ein viertägiges Angebot in allen Schulferien, das sich speziell an Kinder im Primarbereich richtet. Die Veranstaltungen finden in „echten“, modern ausgestatteten Labors der naturwissenschaftlichen Ausbildung von Bayer in Wuppertal statt. Betreut und angeleitet werden die Kinder und Jugendlichen von Mitgliedern des BayLab-Teams (Ausbildern und Wissenschaftlern von Bayer HealthCare Pharma), die sich zusätzlich zu ihren eigentlichen Aufgaben in der Forschung in den Angeboten engagieren und auch die Programme erarbeiten. Zusätzlich sind zwei Honorarkräfte tätig.

Mit dem Projekt verbindet Bayer HealthCare folgende Ziele:

- Nachhaltige Förderung des Interesses für Naturwissenschaften bei Kindern und Jugendlichen,
- Anwendungspraxis und gesellschaftliche Relevanz vermitteln,
- Gelegenheit geben, Berufsbilder in der Industrie kennen zu lernen.

Ausschlaggebend für die Prämierung war für die Jury, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie von Bayer ist und dass sich die Bayer HealthCare über die Einrichtung von Schülerlaboren als außerschulische Lernorte einem zentralen ureigenen, aber zugleich auch gesamtgesellschaftlichen Problem angenommen hat, der defizitären naturwissenschaftlichen Bildung junger Menschen.

### **3.3.3. Zentrale Erfolgsfaktoren: lokale/regionale Verankerung und Vernetzung**

Eine genauere Betrachtung der prämierten Bewerbungen zeigt, dass die Unternehmen selbst ebenso wie ihr freiwilliges gesellschaftliches Engagement in hohem Maße lokal bzw. im regionalen Umfeld des jeweiligen Standortes verankert sind und dass sich die Entscheidungsträger persönlich für den Erhalt bzw. die Verbesserung der Standortqualität verantwortlich fühlen. Das macht sich vor allem an den ausgeprägten und intensiven unternehmensübergreifenden Kooperationen mit anderen Unternehmen, Institutionen oder regional aufgestellten Netzwerken fest. Diese Kooperations- und Netzwerkbeziehungen vor Ort bilden vielfach den Anstoß oder Auslöser für das unternehmerische Engagement im gesellschaftlichen Umfeld des Standorts, indem sie auf Problemfelder und ungedeckten Handlungsbedarf aufmerksam machen, Projektideen und Umsetzungsperspektiven generieren und neue Kooperationen stiften. Zugleich sind sie eine Basis für einen kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausch sowie für die tragfähige und erfolgreiche Durchführung von gesellschaftlichen Projekten, die in der Regel auf die Kooperation mit Akteuren aus dem gesellschaftlichen Umfeld angewiesen ist. Oftmals ergeben sich aus der Wahrnehmung erfolgreicher Beispiele oder einmal begonnenen Kooperationen mit anderen Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Akteuren und Institutionen Impulse für neue und weiterführende Initiativen und Aktivitäten.

Die eingereichten Projektbeschreibungen zeigen, dass für die dauerhafte Fortführung, Erfolgssicherung und Ausweitung der eingeschlagenen Wege in der Regel eine Stabilisierung und Ausweitung der vorhandenen Kooperationsbeziehungen und Partnerschaften entscheidend ist. Sie zeigen auch, dass es zur Erzielung eines gesellschaftlichen Mehrwerts sinnvoll ist, die Kompetenzen und Ressourcen verschiedener Akteure zu bündeln und zielgerichtet zu koordinieren. Insbesondere in denjenigen Regionen, in denen bereits Ansätze einer dementsprechenden Vernetzung von Unternehmen bestehen, wie z.B. im Bergischen Städtedreieck und in der Rheinschiene, ist das Interesse der Unternehmen sehr ausgeprägt, sich gesellschaftlich zu engagieren und darüber hinaus in einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch und Lernprozess einzusteigen.

Bei einer wettbewerbsbegleitend durchgeführten Befragung von nordrhein-westfälischen Unternehmen zu ihrem Unterstützungsbedarf bei der Initiierung und Umsetzung von Corporate Citizenship-Projekten steht an oberster Stelle der Wunsch nach einer Intensivierung und Moderation des Erfahrungsaustauschs und einer stärkeren Vernetzung von Unternehmensinitiativen und -projekten. Es besteht ein großer Bedarf an gut aufbereiteten und nachvollziehbaren best-practice-Beispielen, an mehr Transparenz über geeignete Beratungs- und Weiterbildungsangebote sowie an Möglichkeiten der Vermittlung von Partnerschaften, z.B. zwischen Unternehmen und konkreten gemeinwohlorientierten Projekten.

Sowohl mit Blick auf das reichhaltige Potenzial an vorbildlichen Beispielen für Corporate Citizenship in NRW als auch mit Blick auf



den von den Unternehmen selbst artikulierten Bedarf erweist sich mithin die Bündelung der vorhandenen Kompetenzen, Erfahrungen sowie der relevanten Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft vor allem auf der regionalen Ebene und die Nutzung bestehender Netzwerke als ein zentraler Erfolgsfaktor. Weitere hervorzuhebende Merkmale eines erfolgreichen Corporate Citizenship sind:

- Das Projekt ist eng mit dem Kerngeschäft, den Geschäftsprozessen und der Personalentwicklung verknüpft.
- Es entsteht ein nach innen und außen hin kommunizierbarer Nutzen sowohl für das Unternehmen wie für das gesellschaftliche Umfeld und darüber vermittelt ein nachvollziehbarer Image- und Positionierungsgewinn.
- Die Organisation und Nutzung eines wechselseitigen Kompetenztransfers ist von entscheidender Bedeutung.
- Unzureichende finanzielle Ressourcen bei kleineren Unternehmen lassen sich durch Kreativität und Kooperation kompensieren.

#### **4 CSR als Themen- und Handlungsfeld lokaler und regionaler Politik**

Die Beispiele zeigen, dass CSR für die Politik zu einem immer wichtigeren Themenfeld wird – und zwar nicht nur auf Bundesebene, sondern auch auf lokaler und regionaler Ebene. Denn die politischen Akteure stellen mit Blick auf eine nachhaltige Verankerung des CSR-Gedankens in den Unternehmen einen wichtigen Multiplikator dar. Vor allem die Landes- und Kommunalpolitik spielt als Promotor für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen eine wichtige Rolle, da die subnationale Politikebene einerseits die Umsetzungsprozesse unmittelbarer begleitet und sich andererseits nicht nur auf multinationale Unternehmen konzentriert, sondern zudem einen besseren Zugang zu den kleinen und mittleren Unternehmen hat, die in der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bisher eher zu kurz gekommen sind.

Den staatlichen Akteuren steht in diesem Zusammenhang ein breites Spektrum an politischen Handlungsräumen und -möglichkeiten zur Verfügung. Auf welche Weise politische Akteure versuchen, den CSR-Gedanken in den Unternehmen ihrer jeweiligen Region zu verankern, war das Thema des von der EU-Kommission geförderten und von der Hans-Böckler-Stiftung ko-finanzierten internationalen Projektkonsortiums CSR-Vaderegio II, in dem gestützt auf nationale bzw. regionale Bestandsaufnahmen von CSR-Aktivitäten der regional- bzw. kommunalpolitische Unterstützungsbedarf in diesem Zusammenhang sondiert und präzisiert wurde<sup>18</sup>. Im Fokus des Forschungsinteresses liegen die Handlungsweisen lokaler und regionaler politischer Akteure im Themenfeld CSR in unterschiedlichen Regionen Europas. Dazu hat das Projektkonsortium ca. 50 Fallbeispiele von CSR-bezogenen Aktivitäten und Programmen regionaler politischer Akteure recherchiert.

Die Analyse dieser Fallstudien führte zu folgenden Schlussfolgerungen, welche unter anderem einige interessante Besonderheiten der Region Nordrhein-Westfalen zu Tage treten lassen:

##### **1) Welche Rückschlüsse lassen sich aus den Fallstudien bezüglich des Rahmens und des Umfangs der bestehenden Aktivitäten ziehen?**

Alle politischen Aktivitäten haben einen spezifisch regionalen Fokus. Adressaten der Aktivitäten sind in der Regel vor allem kleine und mittlere Unternehmen.

In NRW stehen vor allem wirtschaftspolitische und Standortfragen im Vordergrund. Auch auf soziales Engagement fokussierende Projekte spielen eine Rolle. Strategische Aktivitäten und Programme, die das Thema CSR in seiner ganzen Breite anpacken, sind allerdings generell kaum ausfindig zu machen und sind daher eher die Aus-

---

<sup>18</sup> Abschlussbericht des Projekts: Braun et al. 2004a.

nahme, beispielsweise die Aktivitäten der nordrhein-westfälischen Landesregierung (vgl. Kapitel 3.3).

## **2) Welche unterschiedlichen Auffassungen und Interpretationen von CSR bestehen?**

In den Regionen Großbritanniens sowie in NRW überwiegt ein philanthropisches Verständnis unternehmerischer gesellschaftlicher Verantwortung. Zumindest überwiegen Maßnahmen, die sich auf unternehmensexterne Bereiche (etwa Corporate Volunteering-Projekte) beziehen, ohne dies systematisch mit der (nach innen gerichteten) Unternehmenspolitik bzw. Arbeitspolitik zu verknüpfen. Dieses philanthropische Verständnis ist in einigen Regionen NRWs vor allem an die Person des Unternehmers, des Geschäftsführers oder eines Vorstandsmitgliedes geknüpft.

## **3) Welche Zielsetzungen werden mit den Aktivitäten verknüpft?**

Es haben sich fünf wesentliche gemeinsame Zielsetzungen herauskristallisiert, die für die regionalpolitische Ebene von besonderer Bedeutung sind:

- Wettbewerbsfähigkeit der Region,
- Kooperation mit und Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen sowie von „einheimischen“ Unternehmen,
- Förderung und Unterstützung von Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeitern bei der Ausbildung von bestimmten Fähigkeiten und Fertigkeiten („soft skills“) sowie Fragen der Arbeitsfähigkeit („employability“),
- Vielfalt („diversity“) und Chancengleichheit im Unternehmen und
- Nachhaltiges Wirtschaften und Umweltmanagement.

Im Unterschied zur nationalen Ebene spielen auf der regionalen Ebene Fragen nach der Berichtspflicht von Unternehmen oder deren Investmentstrategien anscheinend keine (große) Rolle.

## **4) Welche Akteure sind in welcher Art und Weise miteingebunden?**

### **Akteure:**

Die Fallbeispiele kommen aus allen Ebenen der Regionalpolitik: Ministerien und andere landespolitische Institutionen, auf kommunaler Ebene Städte, Gemeinden und deren Verwaltungsapparate sowie Regionalentwicklungs- und Beschäftigungsagenturen. Diese kooperieren in ihren Aktivitäten sehr oft mit anderen Interessengruppen, z.B. bestimmten Unternehmen, Unternehmensnetzwerken, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Partnern aus der Wissenschaft.

### **In welcher Art und Weise:**

Die regionale Politik scheint sich in diesem Themenfeld vor allem

vier wesentlicher Strategien zu bedienen:

- a) Finanzielle Unterstützung von Maßnahmen (entweder selbstständig oder in Partnerschaft mit anderen Institutionen),
- b) Unterstützung vorhandenen unternehmerischen Engagements,
- c) Unternehmen zur Übernahme ihrer gesellschaftlichen Verantwortung animieren und diese dabei zu begleiten sowie
- d) Verbreitung von Informationen zum Thema (Öffentlichkeitsarbeit).

## **5) Welche unterschiedlichen Instrumente werden eingesetzt?**

Die regionale Politik nutzt im wesentlichen folgende Instrumente:

- Aufbau von Partnerschaften: Einbettung der Unternehmen in die Gesellschaft, indem diese mit anderen Interessengruppen zusammengeführt werden (z.B. Schulen, Wissenschaftlern, Vereinen, NGOs usw.).
- Wettbewerbe und Preisverleihungen für besonders engagierte Unternehmen.
- Dokumentation und Verbreitung von best-practice-Beispielen, um anderen Unternehmen einen Ideengeber an die Hand zu geben und diese zur Nachahmung zu bewegen.
- Entwicklung oder Befürworten von Modellen und Standards (z.B. Global Compact, Global Reporting Initiative).
- Verbreitung von Informationen und Öffentlichkeitsarbeit, um auf das Thema aufmerksam zu machen und Unternehmen an ihre gesellschaftlichen Verpflichtungen zu erinnern.
- Ausarbeitung und zur Verfügung stellen spezifischer Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B. Beratungsangebote, Unterstützung der Unternehmen bei deren Öffentlichkeitsarbeit. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen werden gerne mit Beratungsmaßnahmen und Weiterbildungsangeboten unterstützt.
- Unterstützung von und Kooperation mit Unternehmensnetzwerken, die sich dem Thema in besonderer Weise widmen.
- Vermittlung von konkreten Projekten an Unternehmen.

## **6) Wo liegen Umsetzungsschwierigkeiten und Probleme?**

- Bislang nicht in diesem Sinne aktive Unternehmen zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zu bewegen. Es ist oft schwierig, dem mangelnden Interesse von Seiten der Unternehmen entgegenzutreten bzw. diese zu inspirieren. Teilweise wird vor allem unter diesem Gesichtspunkt es als schwierig empfunden, den geeigneten Weg für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit zu finden. Einige politische Praktiker haben gar berichtet, dass manche Unternehmen generell ablehnend reagieren, wenn die Politik sich einmischt.
- Aufrechterhaltung von Aktivitäten und Programmen trotz sich ständig verändernder politischer Prioritäten. Es ist oft nicht

einfach, das Thema langfristig aufrechtzuerhalten, da die Politik dazu neigt, in Legislaturperioden zu handeln. Problematisch wird es vor allem dann, wenn Spannungen bzw. Widersprüche zwischen unterschiedlichen politischen Prioritäten auftreten. Dies macht sich vor allem bei der Zusammenarbeit mit den Unternehmen bemerkbar, da die Politik in ganz anderen Zeitzyklen denkt und arbeitet als Unternehmen. Die unternehmerische Dynamik muss daher erst einmal verstanden und akzeptiert werden.

- Die langfristige Finanzierungssicherheit von politischen Aktivitäten ist zumeist nicht gegeben, so dass die Aktivitäten tatsächlich von nachhaltiger Wirkung sein können. Hinzu kommt, dass oft schon während der Laufzeit eines Projektes entsprechendes und ausreichendes Personal zur Durchführung von Aktivitäten fehlt.
- Wenig förderlich für die Durchführung von Aktivitäten sind institutionelle Veränderungen innerhalb der politischen Administration, z.B. Umresortierungen, wie in NRW geschehen, was dort zu erheblichen Verunsicherungen auf Seiten der Unternehmen und innerhalb des politisch-administrativen Systems zu Friktionen bezüglich der Sicherstellung einer Kontinuität der politischen Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geführt hat.
- Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen der Partner bei gemeinsamen Aktivitäten, v.a. zwischen der Wirtschaft und gesellschaftlichen Gruppen.
- Da die Politik in diesem Themenfeld oft mit bestimmten Interessengruppen kooperiert, wird es oft als schwierig empfunden, den richtigen und passenden Partner zu finden, um eine bestimmte Maßnahme zu planen und umzusetzen.
- Bürokratische Hindernisse (z.B. versicherungsrechtliche Fragen).

#### **7) Welche Ergebnisse haben die Aktivitäten – einerseits für die Gesellschaft und andererseits für die Unternehmen?**

Die Ergebnisse sind so unterschiedlich wie die Projekte. Insgesamt gesehen überwiegen Maßnahmen, mit denen bestimmte Unternehmen in bestimmte Projekte oder Veranstaltungen mit eingebunden werden sollen.

Es lässt sich bisher nicht eindeutig empirisch belegen, welche Ergebnisse bestimmte Aktivitäten für die Unternehmen hatten, z.B. ob sie tatsächlich Wettbewerbsvorteile erlangt haben oder nachhaltiger wirtschaften. Als ein indirekter Erfolgsindikator kann jedoch gewertet werden, dass viele Unternehmen sich auch weiterhin engagieren und ihre Zusammenarbeit mit den politischen Institutionen in diesem Themenfeld ausbauen möchten.

Im Rahmen des Vaderegio II-Projektes konnte festgestellt werden, dass sich in vielen Regionen stabile Partnerschaften zwischen Unternehmen und Institutionen der lokalen Politik gebildet haben, um gemeinsam bestimmte „Probleme“ bzw. Bedarfssfelder anzugehen.

Von Seiten der Adressaten wurden solcherlei gemeinsame Projekte und Aktivitäten generell als sehr positiv eingeschätzt, da sie zumeist einen konkreten Nutzen erbracht haben. Viele der untersuchten Projekte liefen allerdings noch nicht lange genug, um den Nutzen für die Gesellschaft konkret bewerten zu können. Generell lässt sich feststellen, dass CSR-Maßnahmen und ihr Ertrag nur selten evaluiert wurden.

#### **4.1. CSR Aktivitäten in Nordrhein-Westfalen im internationalen Vergleich**

Einige Besonderheiten für Nordrhein-Westfalen wurden bereits angedeutet. Worin unterscheidet sich die CSR-Region Nordrhein-Westfalen gegenüber anderen europäischen Regionen? Ein Vergleich mit anderen Regionen ergibt im wesentlichen folgende Besonderheiten für Nordrhein-Westfalen :

- In NRW und in Deutschland insgesamt findet die Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung vor allem durch Corporate Volunteering-Maßnahmen statt. Dies rührt daher, dass sich hierzulande die ersten Ansätze von CSR aus der Debatte um das bürgerschaftliche Engagement entwickelt haben.
- Der Begriff CSR spielt in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in NRW sowie auf Bundesebene kaum eine Rolle, vor allem auch deshalb, weil die strategische Verankerung der unternehmerischen Verantwortung auch bei der Politik nur selten im Vordergrund steht.
- Es lässt sich eine starke Verknüpfung von CSR und Fragen der regionalen Entwicklung und Standortentwicklung ausmachen.
- Vor allem die kommunale Ebene versucht Partnerschaft mit den Unternehmen der Region einzugehen. Das Miteinander steht viel mehr als früher im Vordergrund.
- Der einzige vorgefundene Fall, bei dem eine Stadtverwaltung als Beispiel und Vorbild vorangeht, kommt aus NRW (Stadt Köln, s. Kapitel 3.1).

Gerade im interregionalen und internationalen Vergleich betrachtet ist die Diskussion zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen sehr lebendig. Dies hat auch der am 5. November 2004 von den Autoren in Kooperation mit der Regionale 2010 in Köln durchgeführte Workshop „Corporate Social Responsibility und die Rolle kommunal- und landespolitischer Akteure“ bestätigt, an dem Praktiker aus ganz NRW teilgenommen haben.

Die Expertendiskussion auf diesem Workshop wurde inhaltlich durch die folgenden Leitfragen strukturiert:

- CSR bedeutet mehr als ein bloßes add-on sozialen Engagements. CSR bedeutet die freiwillige Integration gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmensstrategie, -philosophie und -kultur und in alle Bereiche der Unternehmenspraxis und -politik.
- Eignet sich CSR als Aufhänger zur Regional- und Standortent-

wicklung? Besteht tatsächlich eine erwiesene und positive Verknüpfung zwischen CSR und der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit einer Region?

- Integraler Bestandteil der Definition von CSR ist die Freiwilligkeit des unternehmerischen Engagements. Sollte die Politik jedoch tatsächlich keinerlei regulative Maßnahmen ergreifen? Ist es sinnvoll, wenn sich die Landes- und Kommunalpolitik beim Bund für bestimmte Regelungen im Bereich CSR, vor allem in besonders prekären sozialen und Umweltproblembereichen, stark macht?

Z.B. wird auf europäischer Ebene diskutiert, ob nicht zumindest die „Spielregeln“ für CSR gesetzlich geregelt sein sollten. In Frankreich etwa sind seit 2003 alle Unternehmen ab einer bestimmten Größe verpflichtet, entlang festgelegter Bestimmungen einen Bericht bezüglich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu veröffentlichen.

- Ist es ein wesentlicher Vorteil, wenn die Politik bei der Ausarbeitung und Umsetzung ihrer Aktivitäten und Programme in diesem Themenfeld mit verschiedenen Interessengruppen zusammenarbeitet? Was ist der Sinn und Nutzen solcher „bottom-up“-Herangehensweisen?
- Sind Programme und Aktivitäten der Politik besonders erfolgreich, wenn die Politik ein Vorbild abgibt, vgl. Stadt Köln? Spielt Glaubwürdigkeit tatsächlich eine so wichtige Rolle?
- Würde das Thema CSR bei den Unternehmen ohne Aktivitäten von Seiten der (regionalen) Politik überhaupt eine Rolle spielen?
- Sollte die Politik, um das Thema CSR nachhaltig verankern zu können, CSR als ein zentrales Fort- und Weiterbildungsthema für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, v.a. auf den oberen Managementebenen, betrachten?
- Macht es Sinn, wenn die Politik Standards (z.B. SA 8000, Global Reporting Initiative, Global Compact, etc.) unterstützt und die Unternehmen ihrer Region zur Übernahme dieser Standards animiert?

Im Ergebnis hat sich gezeigt, dass aktuell vor allem folgende Aspekte in Nordrhein-Westfalen und auch im gesamten Bundesgebiet zum Teil sehr kontrovers diskutiert werden:

- Die Verwendung der Begriffe Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship wird immer mehr in Frage gestellt. Es scheint viel mehr als sinnvoll angesehen zu werden, den Begriff Verantwortung zu nutzen, da dieser Begriff historisch gewachsen ist und auch den Traditionen des unternehmerischen gesellschaftlichen Engagements gerecht wird. Zu einem ähnlichen Schluss kommt der Nachhaltigkeitsrat der Bundesregierung in seinem Diskussionspapier zu CSR (Rat für nachhaltige Entwicklung 2006: 20).
- Im Prinzip besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die (Beachtung der) regionale(n) Spezifik bei der Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung von zentraler Bedeutung ist. Das heißt, dass sich Unternehmen vor allem den Problemen wid-

men sollten, die in ihrer spezifischen Region oder im Land NRW bestehen. Für die unternehmensübergreifende Unterstützung von CSR/CC-Aktivitäten erfordert dies eine prioritäre Beachtung der jeweiligen regionalspezifischen Potentiale, Besonderheiten und Eigenarten, bis hin zu dementsprechenden Formen der Ansprache und Begrifflichkeiten.

- In NRW wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen sehr eng mit Regionalentwicklung und einem Engagement für den eigenen Standort sowie dem damit verbundenen doppelten Nutzen (für die Unternehmen und ihr regionales Umfeld) verknüpft.
- Die Vorteile einer regionalen und zum Teil sehr lokalen Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen wird vor allem von der politischen Seite befürwortet, da mit der Fokussierung auf kleine Räume vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen dort abgeholt werden, wo sie sich befinden.
- Auf Seiten der politischen Akteure stehen folgende Funktionen/ Aufgaben im Vordergrund: Diverse (vorbildliche) Ansätze gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen bekannt machen und den Unternehmen und ihren Netzwerken eine geeignete Plattform eröffnen. Eine inhaltliche Steuerung hingegen wird auf Landesebene nicht als Aufgabe der Politik gesehen. Auf den Ebenen unterhalb der Landesregierung (Regionen in NRW; Kommunen) steht die Übernahme einer (Ver-)Mittlerfunktion mit konkreten, sinnvoll mit den regionalspezifischen Besonderheiten verknüpften Angeboten und Koordinationsleistungen im Vordergrund. Dabei erweist sich offenbar das Verhältnis von Aufwand und Ertrag oftmals als neuralgischer, erfolgskritischer Punkt. Dies ist wohl weniger eine Frage unzureichender materieller und personeller Ressourcen, sondern eher ein Folgeproblem mangelnder wirtschaftlicher und sozialer Kompetenzen bzw. „mentaler und kultureller Defizite“ auf Seiten der verantwortlichen Akteure bzw. in ihrer Interaktion. Das Bauen der notwendigen Brücken sollte deshalb prioritär genau an der Erforschung und dem gezielten Abbau derartiger Defizite und Barrieren ansetzen.
- Inhaltlich steht die Herausforderung einer notwendigerweise mehr eigenverantwortlichen Bewältigung und Gestaltung des Strukturwandels und damit einer Neupositionierung des Verhältnisses von lokaler und formaler Demokratie im Mittelpunkt.
- Im Sinne eines sequentiellen Modells geht es im ersten Schritt darum, CSR im Sinne eines unternehmerischen Handlungskonzepts bekannt zu machen und breite Akzeptanz dafür zu wecken. Der zweite Schritt sollte sich auf die notwendige Qualifizierung der Akteure und die Entwicklung von relevanten und tragfähigen unternehmensübergreifenden Partnerschaften konzentrieren. Im dritten Schritt ist dann anhand der spezifischen Problem- und Bedarfslagen der konkrete Handlungsbedarf zu ermitteln. Dabei sind insbesondere die Kommunen gefordert, den dazu notwendigen Dialog vor Ort in Gang zu setzen.



## 4.2. Regionale Unterschiede der politischen CSR-Aktivitäten

Die Forschungsarbeiten haben einige wesentliche Erkenntnisse bezüglich der Ausgestaltung politischer Programme und Maßnahmen zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen erbracht:

- Es existiert eine sehr breite Palette an politischen Zielen, welche die Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen stützt. Maßnahmen, die die Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen betreffen, sind gleichzeitig auch anderen politischen Zielen zuträglich.
- Zwar bildet das Thema „nachhaltige Entwicklung“ bei der Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen oftmals den Rahmen. In der Regel wird Nachhaltigkeit jedoch nicht als wesentlicher Antriebsmotor betrachtet.
- Der Begriff CSR stellt auf regionaler und lokaler Ebene keinen gemeinsamen Nenner dar. Vielmehr spielt der Begriff in der Praxis oftmals keine Rolle bzw. ist völlig unbekannt. Gespräche mit CSR-Promotoren aus der Kommunal- und Landespolitik haben gezeigt, dass die Politik auf lokaler und regionaler Ebene Begrifflichkeiten mit regionalem Bezug und historischem Hintergrund bevorzugt. Dies leistet in Nordrhein-Westfalen sowie im gesamten Bundesgebiet vor allem der Begriff „Verantwortung“.
- Es hat sich ebenso gezeigt, dass Kooperationen und Partnerschaften essentiell für den Erfolg politischer Fördermaßnahmen und -aktivitäten sind. Die politischen Akteure betrachten es als sehr schwierig, die Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf sich alleine gestellt zu leisten.
- Es gibt nur wenige Beispiele von politischen Institutionen, die die Sozialverantwortlichkeit von Unternehmen auch dadurch fördern, indem sie sich als Organisation selbst engagieren und mit gutem Vorbild voran gehen. Eine der wenigen Ausnahmen bildet die Stadtverwaltung Köln, die mit ihrem Corporate Volunteering-Programm „StadtAktiv“ die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Engagement in sozialen und Umweltprojekten animiert und diese dazu freistellt (vgl. Kapitel 3.1). Die wichtige Rolle dieser Vorbildfunktion und dass diese von der deutschen Politik bisher nur unzureichend wahrgenommen wird hat jüngst auch der Nachhaltigkeitsrat bestätigt (Rat für nachhaltige Entwicklung 2006: 18).
- Die Untersuchungen haben ebenso gezeigt, dass die Politik es als dringlichste Aufgabe ansieht, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen überhaupt erst einmal zum Thema zu machen. Daher steht bei vielen Aktivitäten im Mittelpunkt, das Thema öffentlichkeitswirksam auf die politische Agenda zu setzen, z.B. durch Kongresse und Konferenzen oder durch Wettbewerbe, um anhand von best-practice-Beispielen die Vorteile für die Unternehmen sichtbar zu machen.

### **4.3 Neun Faustregeln – Ein vorläufiges handlungsorientiertes Fazit**

Mit Blick auf die politischen Aktivitäten zur Förderung und Unterstützung der Sozialverantwortlichkeit von Unternehmen konnten auf Basis der Fallstudien des CSR-Vaderegio II-Projektes folgende neun Faustregeln formuliert werden:

- 1) Es ist sinnvoll, so viele Stakeholder wie möglich in Aktivitäten und Programme mit einzubeziehen.
- 2) Es ist sinnvoll, Partnerschaften zu bilden und sich „bottom-up“-Herangehensweisen zu bedienen.
- 3) Es ist sinnvoll, die Strategie der eigenen Aktivitäten in die Gesamtstrategie der Region einzubetten.
- 4) Es ist sinnvoll, mit guten Beispielen voranzugehen, d.h. als politischer Akteur selbst Sozialverantwortlichkeit vorzuleben.
- 5) Es ist sinnvoll, ausreichend Ressourcen (Finanzen und Personal) einzuplanen, um möglichst viele Unternehmen und Stakeholdern erreichen zu können.
- 6) Es ist sinnvoll, die Strategie der eigenen Aktivitäten langfristig auszurichten.
- 7) Es ist sinnvoll, freiwillige Aktivitäten der Unternehmen in irgendeiner Form zu unterstützen.
- 8) Es ist sinnvoll, die Strategie der eigenen Aktivitäten auch auf die Handlungsebene herunterzubrechen.
- 9) Es ist sinnvoll, Ziele zu definieren und die Erreichung dieser Ziele regelmäßig zu überprüfen.

## 5 Forschungsbedarf und weiterführende Fragestellungen

Wie sich insbesondere am Beispiel der Aktion Corporate Citizenship in NRW und in der breiten Resonanz von Seiten der Unternehmen darauf gezeigt hat, ist die politische Unterstützung und Anerkennung des unternehmerischen Engagements für die Gesellschaft ein relevanter Faktor, um das in dieser Hinsicht vorhandene Potenzial der Wirtschaft zu mobilisieren, breiter bekannt zu machen und in sinnvolle Projekte und Kooperationen einmünden zu lassen. Dem entspricht auch das Ergebnis einer die Aktion begleitend durchgeführten Unternehmensbefragung. Die überwiegende Mehrheit der befragten, im Bereich Corporate Citizenship aktiven und interessierten Unternehmen wünschen sich die Förderung, Koordination und Moderation einer stärkeren Vernetzung durch die (Landes-)Politik. Bei aller Betonung von Eigenverantwortung und Freiwilligkeit ist es den Unternehmen wichtig, dass von Seiten der Politik klare und verlässliche Rahmenbedingungen für ihr gesellschaftliches Engagement gesetzt werden (vgl. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2005). Dementsprechend wichtig ist es, die mit dem Wechsel der Zuständigkeit für Corporate Citizenship vom Wirtschafts- und Arbeitsministerium ins Ministerium für Generationen, Familien, Frauen und Integration in Folge des Regierungswechsels in 2005 vorübergehend ins Stocken geratene Profilierung dieses Aktionsfeldes, die Pflege und den Ausbau der aufgebauten Kontakte und Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen zeitnah wieder aufzunehmen und zu intensivieren.

Nach wie vor steht die Integration von CSR in unterschiedliche Politikfelder bzw. die Transformation in Corporate Citizenship-Programme auf der nationalen und – wie gezeigt – auch auf der Länderebene in Nordrhein-Westfalen noch am Anfang. Nicht anders verhält es sich auf Unternehmensebene mit der Integration in eine sozial verantwortliche Unternehmensführung, die mehr darstellt als ein bloßes Additiv singulärer CSR-Dimensionen. Generell betrachtet, wird mit CSR eine Erweiterung der Perspektiven in der Unternehmensführung und den damit verbundenen Managementaufgaben angestrebt. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie sich über die unmittelbaren ökonomischen Interessen hinaus, auf freiwilliger Basis innerhalb und außerhalb des Unternehmens für ökologische, soziale und gemeinwohlorientierte Belange engagieren.

Das in seinen Konturen noch diffuse CSR-Konzept gilt es fortzuentwickeln. Ebenso muss die strategische Integration eines ausgearbeiteten CSR-Konzepts in eine Unternehmensführung noch erfolgen, in der CSR-Aspekte nicht bloße fragmentarische Bruchstücke bilden (CSR als add on), sondern „soziale Verantwortung“ zum mainstream von Corporate Governance und Managementaufgaben/-systemen zählt. Wie solche Anschlussfähigkeiten und die Integration hergestellt werden können, wie CSR wirksam wird, ist die eigentliche Herausforderung im CSR-Diskurs und ein weitgehend ungelöstes Problem. Daran knüpft die zentrale Fragen, wie durch das CSR-Konzept eine neue Rationalität transportiert wird, die sowohl die Integration „sozialer Verantwortlichkeit“ in die Unternehmensführung

ermöglicht als auch Impulse für eine Neuausrichtung betrieblicher Arbeits- und Beschäftigungspolitik gibt?

Die Beantwortung dieser Frage setzt ein klärendes und in die Tiefe gehendes Verständnis über Inhalt, strategische Verortung und Anschlussfähigkeiten des CSR-Konzepts voraus. Auf der Suche nach Anschlussfähigkeiten, stellt sich die Frage, ob durch das CSR-Konstrukt eine neue Rationalität (oder Einsicht in die Notwendigkeit) transportiert wird, die Chancen und Optionen für eine systematische Integration „sozialer Verantwortung“ in die Unternehmensführung und Managementstrategie einerseits und einen neuen Schub für innovative Arbeitspolitik andererseits eröffnet.

Zur CSR-Diskussion (ähnlich der Nachhaltigkeitsdiskussion) gibt es in den Sozialwissenschaften zumindest zwei Lesarten: eine *normative* und eine *rationale*. Eine *innovationsbezogene* ließe sich als weitere hinzufügen. Diese liefern je unterschiedliche Erkenntnisbeiträge und daraus zu folgernde Handlungsoptionen hinsichtlich der Anschlussfähigkeit und Integration von CSR in das allgemeine Unternehmensmanagement und die -strategie sowie für innovative Arbeitspolitik:

- Die *normative Lesart*, vor allem in globaler Perspektive von NGOs und Politik betont, richtet sich gegen die Externalisierung sozialer und ökologischer Kosten der Unternehmen, die Ausbeutung des Nord-Süd-Gefälles bei Arbeitskosten/-bedingungen, Ressourcenverbrauch, usw. Dieser Strang der CSR-Debatte knüpft an eine universal-ethische Perspektive an: Soziale Gerechtigkeit zwischen Nord-Süd, Generationen, Geschlechtern, usw.; Ethik als Korrektiv für extreme Ökonomisierung. *Anschlussfähigkeiten/Handlungsoptionen* dieser normativ-ethischen Ansprüche, an die strategische Unternehmensführung und betriebliches Verhalten anzuknüpfen, werden vor allem im Stakeholder-Konzept gesehen: wachsender Einfluss von Stakeholdern „zwingen“ Unternehmen sich die Sozial-/Gerechtigkeitsnormen zu eigen zu machen. Ungeklärte Kernfrage: Warum soll sich ein Unternehmen (jenseits staatlicher Regulation) ethisch-sozial verhalten, wenn der Erfolg ökonomisch definiert ist? Antworten liegen zum Teil in der institutionalistischen Debatte zur Wirkung von „soft laws“ und „private governance regimes“, um die es sich u.a. bei CSR-Vereinbarungen handelt.
- Die *rationale Lesart* basiert auf dem haushaltsökonomischen Vernunftprinzip: Um dauerhaft wirtschaften zu können, ist es rational, die betriebliche Ressourcenbasis (hier: die Humanressourcen) zu erhalten, indem in die Reproduktion der Ressourcen investiert wird (Substanzerhaltungsprinzip). *Anschlussfähigkeiten/Handlungsoptionen* von „CSR als Rationalität“ sind durch die Weiterentwicklung des „strategischen Managements“ insbesondere um die breite Diskussion der „resourced-based view“ gegeben. Die Bewertung des betrieblichen Erfolges ist nicht mehr alleine von der Zweckerreichung (Gewinn) abhängig, sondern von der Sicherstellung/Förderung/Schonung/Pflege der Ressourcenquellen (hier: vor allem des Faktors Arbeit), die eine dauerhaft erfolgreiche Wirtschaftsweise erst ermöglichen.

- Die *innovationsbezogene Lesart* lässt sich durch Parallelen zum Öko-Effizienz-Denken bzw. zum Nachhaltigkeitsdiskurs herstellen. CSR und Innovation stehen in einem kausalen Verhältnis: Durch Innovationen (organisationale, soziale, Produkt-, Prozessinnovationen) sollen die Lücken geschlossen werden, die zwischen der Forderung nach „sozialer Verantwortung“ und dem realen wirtschaftlichen Strukturwandel klaffen. *Anschlussfähigkeiten* von CSR in die Unternehmensführung lassen sich als ein weiterer Versuch (wie bei Nachhaltigkeit) entwickeln, Soziales und Ökonomie als win-win-Konzept zu verknüpfen.

Eine systematische Analyse der hier angerissenen Anschlussfähigkeiten könnte dazu beitragen, jene Ansätze und Perspektiven zu identifizieren, die gangbare Optionen der Integration von CSR in die allgemeine Unternehmensführung ermöglichen. Dabei kann es aber nicht nur um theoretisch-konzeptionell angedachte Anschlussfähigkeiten von CSR an die Unternehmensstrategie gehen. Darüber hinaus sind prinzipielle Fragen der möglichen Instrumente, Strukturen, Strategien, Ansätze, Implementationsverfahren, des Monitoring und der Evaluation des CSR-Konzepts zu erörtern:

- Vielfalt der Ansätze, Strategien und operationalen Modi: fragmentierte (CSR add on) und systematische (CSR integriert) Strategien, voluntaristische versus regulatorische Ansätze; unternehmensinterne und /oder unternehmensexterne Strategien; reaktive versus proaktive Ansätze, vom Dialog zum multi-stakeholder Interessenausgleich, lokal und regional vernetzte Ansätze, usw.
- Die möglichen Motive, ökonomischen und sozialen Nutzenerwartungen der Unternehmen (große, mittlere, kleine), Hindernisse und Barrieren der CSR-Beteiligung.
- Die Rolle, der Einfluss und die Macht erfolgskritischer Stakeholder, ihre Motive, Erwartungen, Druckpotentiale.
- Die Abhängigkeit der nationalen CSR-Konzepte von der Bandbreite des regulatorischen, ökonomischen und kulturellen Kontextes.
- Instrumente und Verfahren der Implementation, der Transparenz und Zurechenbarkeit, der Messbarkeit sozialer, ökologischer und ökonomischer Performance: wie Standards der Sozial-/ Nachhaltigkeitsberichterstattung, Ratingverfahren, kontinuierliches Monitoring, Zertifizierung und Auditierung, usw.
- Reformierung von Corporate Governance-Strukturen, Entwicklung von Management- und Co-Managementsystemen.

## 6 Literaturverzeichnis

- BAVC (2001): Stellungnahme des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie e.V. (BAVC) zum Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt von der Europäischen Kommission, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_BAVC\\_Germany\\_011219\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_BAVC_Germany_011219_de.pdf).
- BDI/BDA (2001): Stellungnahme der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) zum Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt von der Europäischen Kommission. Stellungnahme des WSA, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_BDA-BDI\\_Germany\\_011213\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_BDA-BDI_Germany_011213_de.htm).
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Gütersloh.
- Birke, Martin/Schwarz, Michael (2004): „Sustainable Corporate Governance“. Zukunftsperspektiven des nachhaltigen Wirtschaftens und seiner anwendungsorientierten Erforschung, in: Dörre, Klaus/Heinz, Walter R./Howaldt, Jürgen (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung. Vom „Was“ zum „Wie“, Münster, S. 89-123.
- Braun, Marcel et al. (2004a): Final Report CSR Vaderegio II. CSR at the level of regions, Bilbao, <http://www.noviasalcedo.es/agendaderesponsabilidadsocial/docs/Final%20report.zip>.
- Braun, Marcel et al. (2004b): CSR Vaderegio II. Case Studies, Bilbao, <http://www.noviasalcedo.es/agendaderesponsabilidadsocial/docs/Case%20Studies-Vaderegio.zip>.
- Bundesregierung (2002): Stellungnahme der Bundesrepublik Deutschland zum CSR-Grünbuch der EU-Kommission vom 31. Januar 2002, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT\\_Deutschland\\_Germany\\_020131\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT_Deutschland_Germany_020131_de.pdf).
- Christian Aid (2004): Behind the mask. The real face of corporate social responsibility, [http://www.christianaid.org.uk/indepth/0401csr/csr\\_behindthemask.pdf](http://www.christianaid.org.uk/indepth/0401csr/csr_behindthemask.pdf).
- CorpWatch (2002): Greenwash +10. The UN's Global Compact, Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit, <http://www.corpwatch.org/downloads/gw10.pdf>.
- Crook, Clive (2005): The Good Company, in: *The Economist* vom 20. Januar 2005, [http://www.economist.com/printedition/displaystory.cfm?story\\_id=3555212](http://www.economist.com/printedition/displaystory.cfm?story_id=3555212).
- econsense (2004): Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation, 24. März 2004, [http://www.econsense.de/documents/CSR-Memorandum\\_dt\\_PDF.pdf](http://www.econsense.de/documents/CSR-Memorandum_dt_PDF.pdf).
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, KOM(2001) 366, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf).
- Europäische Kommission (2002): Die soziale Verantwortung der Unternehmen. Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM(2002) 347 endgültig, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2002\\_col\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_col_de.pdf).
- Europäische Kommission (2004): European Multistakeholder Forum on CSR. Final results & recommendations, Final report, 29. June 2004, [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf).

- Europäische Kommission (2006): Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, KOM(2006) 136 endgültig, <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF>.
- Groß, Hermann/Schwarz, Michael (2006): Alltägliche Arbeitszeitflexibilisierung. Gründe, Praktiken, Steuerungsformen und Konsequenzen. Ergebnisse einer bundesweit repräsentativen Betriebsbefragung. (Veröffentlichung in Vorbereitung)
- Lang, Susanne/Solms Nebelung, Frank (2005): Geschäftsstrategie Verantwortung – Corporate Citizenship als Business Case, *betrifft: Bürgergesellschaft* 14, Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn, [http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/folder/buergergesellschaft/bb\\_14\\_lang.pdf](http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/folder/buergergesellschaft/bb_14_lang.pdf).
- Linne, Gudrun/Schwarz, Michael (Hrsg.) 2003: Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat Presse, Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (2005): Corporate Citizenship NRW. Verantwortung erkennen – Engagement zeigen. Der Wettbewerb ENTERPreis mit dem Sonderpreis Tech4Kids, Düsseldorf (Veröffentlichungsnummer 1001).
- Mutius, Bernhard von (1998): Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können, Eröffnungsvortrag zum UPJ-Unternehmertreffen, 27.11.1998, Dresden.
- Ramthun, Christian (2005): Der Ablass-Kapitalismus. Das Geschäft mit dem guten Gewissen, in: *Wirtschaftswoche* vom 2. Juni 2005.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006): Corporate Social Responsibility: Perspektiven und Fortentwicklung. Unternehmensverantwortung in einer globalisierten Welt, 6. Februar 2006, Berlin, [http://nachhaltigkeitsrat.de/service/download/projekte/csr/Dialog-Entwurf\\_CSR\\_RNE.pdf](http://nachhaltigkeitsrat.de/service/download/projekte/csr/Dialog-Entwurf_CSR_RNE.pdf).
- Regionale 2006 Agentur (Hrsg.) (2004): Lebendige Unternehmenskultur. Eine Dokumentation, 3. erweiterte Auflage, Wuppertal, [http://www.regionale2006.de/docs/downloads/info/LUK\\_doku\\_2004.pdf](http://www.regionale2006.de/docs/downloads/info/LUK_doku_2004.pdf).
- Schwarz, Michael/Braun, Marcel (2005): Der Wettbewerb ENTERPreis mit dem Sonderpreis Tech4Kids – Starkes Potenzial für Corporate Citizenship in NRW, in: OSCAR.trends 04/2005, [http://www.oscar.de/newsletter/nl\\_corpcit\\_interview2.pdf](http://www.oscar.de/newsletter/nl_corpcit_interview2.pdf).
- Stadt Köln (Hrsg.) (2003): Kölner Unternehmen engagieren sich, <http://www.stadt-koeln.de/imperia/md/content/pdfdateien/ehrenamt/4.pdf>.
- VCI (2001): Stellungnahme des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) zum Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen“ vorgelegt von der Europäischen Kommission, COM (2001) 366 final, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_VCI\\_Germany\\_011214\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_VCI_Germany_011214_de.pdf).
- ZDH (2001): Stellungnahme des Deutschen Handwerks zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, KOM (2001) 366, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/072-SPEMPNAT\\_ZDH\\_Germany\\_011030\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/072-SPEMPNAT_ZDH_Germany_011030_de.htm).
- ZVEI (2001): Kommentar des ZVEI zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Soziale Verantwortung von Unternehmen“, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT\\_ZVEI\\_Germany\\_011219\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf/072-SPEMPNAT_ZVEI_Germany_011219_de.pdf).

**Veröffentlichungen  
der  
Sozialforschungsstelle  
Dortmund**





## Veröffentlichungen (Bücher, Broschüren, Schwarze Reihe)

Axel Deeke: Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt - Marktregulierung und Chancenverteilung durch Arbeitsvermittlung, 1991. 395 Seiten ISBN 3-593-34462-9

Gerd Peter: Theorie der Arbeitsforschung. - Situation, Institution, System als Grundkategorie empirischer Sozialwissenschaften, 1992. 254 Seiten. ISBN 3-593-34666-4

Michael Stahlmann: Die Erste Revolution in der Autoindustrie. Management und Arbeitspolitik von 1900 - 1940, 1993. 285 Seiten, ISBN 3-593-34871-3

Brigitte Aulenbacher, Monika Goldmann (Hg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung, 1993, 268 Seiten, ISBN 3-593-34967-1

Bernd Helbich: Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen - Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Arbeitsstrukturierung, 1994, 207 Seiten, ISBN 3-593-35190-0

Jürgen Howaldt: Industriesoziologie und Organisationsberatung - Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie - 1996, 146 Seiten, ISBN 3-593-35624-X

Gerd Peter: Theorie und Praxis der Arbeitsforschung - Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes- 1997, 154 Seiten, ISBN 3-593-35777-1

Heike Jacobsen: Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland. West- deutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozeß, 1999, 225 Seiten, ISBN 3-593-36226-0

Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung - Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, 2001, 263 Seiten, ISBN 3-593-36844-7

Guido Becke: Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung - Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, 2001, 315 Seiten, ISBN 3-593-37045-X

**campus**  
FRANKFURT NEW YORK

Heerstraße 149,  
60488 Frankfurt/Main  
Tel.: 069 - 768 20 41  
Fax: 069 - 768 20 46



**ARBEIT** will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft, zwischen Industriepsychologie und Frauenforschung etc.

**ARBEIT** veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

**ARBEIT** setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

**Redaktion:** Ursula Ammon (Koordination), Ingrid Goertz (sfs); **Rezensionsredaktion:** Prof. Dr. Gerhard Bosch, Dr. Anja Gerlmeier, Dr. Karen Jaehrling, Dr. Sebastian Schief, Dr. Thomas Haipeter, Veronique Jaeger (Skr.) (IAT)

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert. Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In ARBEIT haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz. Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

# ARBEIT

Zeitschrift für Arbeitsforschung,  
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

herausgegeben von

Gerhard Bosch, Katrin Hansen, Thomas Herrmann, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff, Hartmut Neuendorff, Angela Paul-Kohlhoff, Karen Shire, Ivars Udris, Karl Georg Zinn

## Bezugsbedingungen:

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 400 Seiten.

Abonnementkosten:

Jahresabonnement: € 64,00

für Studenten gegen Studienbescheinigung € 46,00

Einzelheft € 19,00

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten (Inland: € 4,00, Ausland: Euro €))

## zu beziehen über:

Lucius & Lucius  
Verlagsgesellschaft  
Gerokstraße 51  
D-70184 Stuttgart

## Redaktionsanschriften:

### Aufsatzredaktion:

Landesinstitut Sozialforschungsstelle  
Ingrid Goertz/Ursula Ammon  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de  
ammon@sfs-dortmund.de

### Rezensionsredaktion:

Institut Arbeit und Technik (IAT)  
Veronique Jaeger (Skr.)  
Munscheidstr. 14  
D-45886 Gelsenkirchen  
e-mail: arbeit@iatge.de

## Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund), Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

# LITVerlag

Münster - Hamburg - London

Grevener Str./Fresnostr. 2

D-48159 Münster

Tel. 0251-6203222; Fax: 0251-231972

eMail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)

**Band 3:** Hans Vollmer u.a.: Bericht zur sozialen Lage in Dortmund 1996. 224 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2691-0

**Band 4:** Manuela Michel: Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivil- beschäftigten der alliierten Stationierungstreitkräfte - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2356-3

**Band 5:** Rüdiger Klatt: Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung - Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2561-7

**Band 8:** Michael Bürger: Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln - Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2945-6

**Band 9:** Wolfgang Kapp, Helmut Martens: Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß - Theoretisch- methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-2936-7

**Band 12:** Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3208-2

**Band 13:** Cordula Sczesny: Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-3293-7

**Band 14:** Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3294-5

**Band 20:** Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren, 1998, 143 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3964-8

**Band 21:** Christine Fromm: Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstver-

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

Klaus Dörre, Walter R. Henz, Jürgen Howaldt (Hg.)

## Nachhaltige Entwicklung

Vom „Was“ zum „Wie“

Arbeit  
Gesundheit  
Frauenfragen  
Altenforschung  
Sozialpolitik  
Armut

LIT

waltung - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4146-4

**Band 24:** Frerich Frerichs, Arno Georg: Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze, 1999, 215 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4399-8

**Band 25:** Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung, 2000, 295 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4247-9

**Band 27:** Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe, 2000, 187 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-4680-6

**Band 28:** Birgit Mütterich: Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule, 2000, 248 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4753-5

**Band 29:** Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?, 2000, 162 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4754-3

**Band 30:** Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover, 2000, 350 Seiten, 25,90 €, ISBN: 3-8258-5083-8

**Band 31:** Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes „Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext“ (REKO), 2000, 106 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5084-6

**Band 32:** Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?, 2001, 111 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5404-1

**Band 37:** Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Lernen in der Wissensgesellschaft, 2002, 104 Seiten, 17,90 €, ISBN 3-8258-6018-3

**Band 38:** Cordula Sczesny: Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus, 2002, 344 Seiten, 30,90 €, ISBN 3-8258-6019-1

**Band 40:** Helmut Martens: Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er., 2002, 233 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6289-5



**Band 43:** Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6786-2

**Band 44:** Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis, 2003, 320 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6901-6

**Band 46:** Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit Regulierung der Ökologie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, 2004, 357 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-7034-0

**Band 50:** Gerd Peter : Wissenspolitik und Wissensarbeit als Gesellschaftsreform. Ausgewählte Beiträge zur Arbeitsforschung 1972-2002, 2003, 440 Seiten, 34,90 €, br., ISBN 3-8258-7213-0

**Band 51:** Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.): Nachhaltige Entwicklung - Vom „Was“ zum „Wie“, 2004, 178 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-7497-4

**Band 52:** Jürgen Howaldt: Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, 2004, 263 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7744-2

**Band 53:** Brigitte Duve, Kathrin Manthei, Gernot Mühge (Hg.): Jenseits der Technik. Arbeit im E-Business in kleinen und mittleren Unternehmen, 2005, 104 Seiten., 19,90 €, ISBN 3-8258-7976-3

**Band 55:** Frank Bauer, Hermann Groß, Georg Sieglén, Michael Schwarz: Betriebszeit- und Arbeitszeitmanagement. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung in Europa, 2005, 184 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-8941-6

**Band 57:** Frieder Otto Wolf: Arbeitsglück: Untersuchungen zur Politik der Arbeit. 2005, 372 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-9131-3



# Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH,



**Band 1:** Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3646-0

**Band 2:** Dagmar Siebecke: Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-82583684-3

**Band 3:** Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: Print & Publishing 2001 - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3649-8

**Band 4:** Heinz-Reiner Treichel (Hg.): Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg. 1999, 242 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4091-3

**Band 5:** Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: Innovationsintegral Mittelstand. 1999, 183 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4217-7

**Band 6:** Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: Verändern neue Medien die Wirklichkeit?, 1999, 256 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8358-4692-x

**Band 7:** Bastian Pelka: Künstliche Intelligenz und Kommunikation - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6622-x

**Band 8:** Olaf Katenkamp, Gerd Peter: Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, 232 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6922-9

**Band 9:** Christoph Kaletka: Die Zukunft politischer Internetforen - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7117-7

## In anderen Verlagen erschienen:

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: Zwischen Mobilität und Modernisierung - Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, 1994, 99 Seiten, 8,90 €, ISBN 3-89404-725-9/ISSN 0945-1072

Gertrud Kühnlein: Verwaltungspersonal in den neuen Ländern - Fortbildung und Personalpolitik in ostdeutschen Kommunen, 1995, 135 Seiten, 12,90 €, ISBN 3-89404-756-9/ISSN 0948-2555

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, 1998, 355 Seiten, 22,90 €, ISBN 3-89404-448-9

Hans-Werner Franz, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): Forschen - lernen - beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften, 2003, 395 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-89404-499-3

Dahme, Heinz-Jürgen/Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft, 2005, 269 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-89404-992-8

Christiane Färber, Klaus Kock, Frank Mußmann, Irmtraud Schlosser (Hg.): Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt, 2003, 191 Seiten, 20,50 €, ISBN 3-89691-543-6

Helmut Martens: Nach dem Ende des Hype - Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informationalen Ökonomie, 2005, 187 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-89691-626-2

Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Jörg Reitzig, Frieder Otto Wolf: Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit – Herausforderungen an Gewerkschaften und Wissenschaft, 2006, 341 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-89691-638-6

Bernd Helbich, Norbert Proske, Karl-Josef Reuther, Detlef Ullenboom: Reformentwicklung in einem überbetrieblichen Ausbildungszentrum. Manuskripte 116. 1993, 44 Seiten,

Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Gertrud Kühnlein, Susanne Eichler: Qualität und Finanzierung der beruflichen Ausbildung in der Mitte der 90er Jahre - Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion, Reihe Manuskripte 212

Uwe Jürgenhake, Peter Schnitfeld (Hg.): Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln

### zu beziehen über:

Edition Sigma  
Rainer Bohn Verlag  
Karl-Marx-Str. 17  
12043 Berlin

### zu beziehen über:

Westfälisches Dampfboot  
Dorotheenstr. 26a  
48145 Münster

### zu beziehen über:

Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha-von-Suttner-Platz 3  
40227 Düsseldorf



**zu beziehen über:**

Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha-von-Suttner-Platz 3  
40227 Düsseldorf

1997, 282 Seiten, Graue Reihe Neue Folge 123 , ISBN 3-928204-46-7/ISSN 0932-1586

Gertrud Kühnlein: Qualität und Quantität der Berufsausbildung, 1997, 86 Seiten, Graue Reihe Neue Folge 127, ISBN 3-928204-49-1/ISSN 0932-1586

Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse (unter Mitarbeit von Katrin Aumann, Hans-Werner Franz, Ralf Kopp, Rainer Lichte, Peter Schnitfeld, Jürgen Schulze): Betriebliche Kompetenzpotentialanalyse (KPA) - Strategien und Instrumente, Reihe Manuskripte 243

Gertrud Kühnlein: Weiterbildung im Einzelhandel, 1993, 210 Seiten, 9,80 €, ISBN 3-88555-528-X

Bernd Helbich, Evelin Stauber, Karl-Heinz Bockelbrink, Rainer Lichte, Rolf Reppel: Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei moderner Prozeßfertigung. Kooperatives Arbeitsprinzip, 1993. 275 Seiten, 12,40 €, ISBN 3-88555-523-9

Angela Paul-Kohlhoff, Gisela Thiele, Susanne Wellmann: Weiterbildung in der Nahrungs- und Getränkeindustrie, 1993, 181 Seiten, 9,80 €, ISBN 3-88555-548-4

Rainer Lichte, Felix Rauner, Georg Spöttl, Herbert Zeymer: Weiterbildung im Kfz-Handwerk, 1994, 251 Seiten, 12,40 €, ISBN 3-88555-542-5

Gertrud Kühnlein: Neue Typen betrieblicher Weiterbildung - Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte, 1999, ISBN 3-928204-73-4, 9,50 €

**zu beziehen über:**

ASSO-Verlag  
Martin-Heix-Platz 3  
46045 Oberhausen

Wilfried Kruse, Rainer Lichte (Hg.): Krise und Aufbruch in Oberhausen - Zur Lage der Stadt und ihrer Bevölkerung am Ausgang der achtziger Jahre, 1991, 547 Seiten. 17,90 €, ISBN 3-921541-83-2

Bärbel Meschkutat, Beate Beermann: Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderschrift S 38, 1995, 45 Seiten, 8,00 €, ISBN 3-89429-654-2/ISSN 0932-481-X

Arno Georg, Bärbel Meschkutat: Gruppen- und Dialogorientierte Ansätze zur Förderung des betrieblichen Arbeitsschutzes, Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderdruck, 1994, 32 Seiten

**zu beziehen über:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Postfach 17 02 02  
D-44061 Dortmund

Ellen Hilf, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat, Sylvia M. Wilz: Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, - Forschung - Fb 751, 17,00 €

Qualifizierung 12 (unter Mitarbeit von Arno Georg und Bärbel Meschkutat), Moderieren leicht gemacht - Kompetenz durch bessere Kommunikation, ISBN: 3-88261-372-6, 1998, 18 Seiten

Cordula Sczesny: Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus. Zur Umsetzung neuer Nachtarbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, ISBN: 3-88261-381-5, 70 Seiten

Ulrich Pröll, Gerd Peter (Hg.): Prävention als betriebliches Alltagshandeln. Sozialwissenschaftliche Aspekte eines gestaltungsorientierten Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb - Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tagungsbericht TB 54, 1991 190 Seiten, 15,00 €, ISBN 3-89 429-045-5

Monika Holzbecher, Bärbel Meschkutat: Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien - Sonderheft S 49, Reihe ‚Arbeitsschutz‘, 1998 121 Seiten, 17,00 €, ISBN/ISSN 3-89701-217-0/1433-2140

**zu beziehen über:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Postfach 17 02 02  
D-44061 Dortmund

Peter Flocken, Sabine Hellmann-Flocken, Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Helmut Martens: Erfolgreich im Verbund, Die Praxis des Netzwerkmanagements, 2001, ISBN: 3-89644-169-8, RKW-Nr. 1422, 51,00 €

Jürgen Howaldt, Uwe Jürgenhake, Ralf Kopp, Jürgen Schultze: Personal- und Organisations-Diagnose - Ein Instrument für wettbewerbsfähige Personal- und Organisationsstrukturen, 2000, 85 Seiten (incl. CD-ROM) (Best.-Nr. 1372)

**zu beziehen über:**

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.  
Düsseldorfer Straße 40  
D-65760 Eschborn

Wolfgang Herbertz, Rainer Lichte, Heinz Apel, Johannes Koch, Wolfgang Köcher: Regionale Qualifizierungszentren - Akteure im regionalen Strukturwandel, 1994, 96 Seiten, 9,80 €, ISBN 3-7639-0539-1 (Best.-Nr. 102.183)

Ulrich Grüneberg, Wilfried Kruse, Christine Zeuner unter Mitarbeit von Ralf Kopp, Jürgen Strauß: Weiterbildung im privaten Straßentransport, 1996, 257 Seiten, 9,80 €, ISBN 3-7639-0786-6 (Best.-Nr. 110.3)

Gerd Busse, Angela Paul-Kohlhoff, Peter Wördelmann: Fremdsprachen und mehr - Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, 1997, 269 Seiten, 15,00 €, ISBN 3-7639-0812-, (Bestell-Nr. 110.335)

Hans Werner Franz: Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001, Modell, Instrumente,

**zu beziehen über:**

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Postfach 10 06 33  
D-33506 Bielefeld

**zu beziehen über:**

Schwäbisch Gmünder Ersatzkasse - GEK  
Gottlieb-Daimler-Str. 19  
D-73529 Schwäbisch-Gmünd

je Bericht: 9,80 €

Fallstudie, 1999, 124 Seiten, 25,10  
€, ISBN 3-7639-0131-0 (Bestell-Nr.  
60.01.275)

**GEK Edition, Schriftenreihe zur  
Gesundheitsanalyse:**

Arno Georg: Maschinenbautechniker,  
Bericht über die Belastungs-  
und Gesundheitssituation der Berufsgruppe.

*Arno Georg, Olaf Katenkamp (unter Mitarbeit von Jügen Bonnekoh,  
Heike Lohmar, Dorthe Lübbert):*

Gesundheitsbericht 11: Berufsgruppe Werkzeugmechaniker

Gesundheitsbericht 12: Berufsgruppe Bürofachkräfte

Gesundheitsbericht 13: Berufsgruppe Zerspanungsmechaniker

Gesundheitsbericht 14: Berufsgruppe Industriemechaniker

Gesundheitsbericht 15: Berufsgruppe Zahntechniker

Gesundheitsbericht 16: Berufsgruppe Augenoptiker

Gesundheitsbericht 17: Berufsgruppe Edelmetallschmiede

Gesundheitsbericht 18: Berufsgruppe Elektrofachberufe

**zu beziehen über:**

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport  
und Verkehr  
Hauptverwaltung, Referat Berufliche Bildung  
Theodor-Heuss-Straße 2  
D-70174 Stuttgart

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und  
Verkehr (ÖTV) bearb. von Dr. Gertrud Kühnlein,  
Dagmar Schorsch-Brandt, Peter Wiedenroth:  
Qualifizierungsstrategien und Personalentwick-  
lungskonzepte in der „modernen Verwaltung“-  
Schriftenreihe Berufsbildung 12, W-620-10-6-  
0666-01

Guido Becke, Tanja Gangloff, Bärbel Meschkutat, Petra Weddige: Di-  
alogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung,  
2000, ISBN 3-540-67173-0

*zu beziehen über:*

Springer Verlag  
Tiergartenstraße 17  
69121 Heidelberg

Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt,  
Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens: Der lange Abschied  
vom Malocher: Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die  
Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, 2000,  
ISBN 3-88474-892-0

*zu beziehen über:*

Klartext Verlag  
Dieckmannstr. 2-4  
45143 Essen

Uwe Jürgenhake, Dieter Schumacher (Hg.): Qualifizierung alternder Belegschaften „Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie“ (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien), 2000, ISBN 3-00-006069-3

zu beziehen über:

Edelstahlwerke Gröditz GmbH  
Riesaer Str.  
D 01609 Gröditz

Anna Stefaniak, Karin Tondorf, Gertrud Kühnlein, Juliet Webster, Edeltraud Ranftl: „Alles, was Recht ist“ Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich 2001, 17,80 €, ISBN 3-87988-615-6

Edelgard Kutzner: Die Un-Ordnung der Geschlechter - Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen, 2003, 29,80 €, ISBN 3-87988-752-7

Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann (Hg.): Handbuch Betriebsklima, 2003, 265 Seiten, 27,80 €, ISBN 3-87988-771-3

**zu beziehen über:**

Rainer Hampp Verlag  
Fachliteratur für Mensch und Betrieb  
Meringerzellerstraße 10  
D-86415 Mering

Hans-Werner Franz, Ralf Kopp: Kollegiale Fallberatung - State of the arts und organisationale Praxis, 2003, 196 S., 19,00 €, ISBN: 3-89797-023-6, Edition Humanistische Psychologie, EHP Bergisch-Gladbach

Thomas Elkeles, Arno Georg: Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Evaluation eines Modellprogramms. 2002, ISBN 3-7799-1429-8, Juventa Verlag, Weinheim und München

Oleg Cernavin, Arno Georg: Praxishandbuch Arbeitsschutz. Instrumente für Unternehmer und Fachkräfte, PraxisReihe: Arbeit-Gesundheit-Umwelt, 2004, 232 Seiten, 39,00 €, ISBN 3-89869-076-8, Universum Verlag, 65175 Wiesbaden

## Beiträge aus der Forschung:

Band 101: Arno Georg, Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Silke Kutz: Chancen und Risiken der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus der Sicht von Arbeitgebern - Fallstudien in Klein- und Mittelbetrieben, Dortmund 1998

Band 102: Sozialforschungsstelle Dortmund, SPD Bezirk Westliches Westfalen: Innovative Sozialgemeinde - Wir bauen den Sozialstaat von unten! Dortmund 1998 (vergriffen)

Band 103: DGB Landesbezirk NRW, DAG Landesverband NRW, Sozialforschungsstelle Dortmund: Ist der Beruf noch zu retten? Eine gemeinsame Veranstaltung zum Reformbedarf in der beruflichen Bildung am 12. Mai 1998 in Dortmund, Dortmund 1998 (vergriffen)

Band 104: Ulrich Pröll (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb - Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen, Tagungsband, Dortmund 1998 (vergriffen)

Band 105: Hans-Werner Franz: Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität. Handbuch - Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998

Band 106: Konstantin Gavriilidis: Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung. Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998

Band 107: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: Beschäftigung im Einzelhandel - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998

Band 108: Antonius Schröder u.a.: Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT) - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999

Band 109: Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (iso) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen: Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall - Werkstattbericht -, Dortmund 1999

Band 110: Hans-Werner Franz: NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung - Ein Lernzeug, Dortmund 1999

Band 111: Monika Goldmann (Hg.): Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998, Dortmund 1999

Band 112: Gertrud Kühnlein: Elemente einer „Lernenden Verwaltung“ Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999

### zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: 5,00 € (plus Porto/Verpackung)

Band 113: Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder: Methodenhandbuch, Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999

Band 114: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999

Band 115: Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnittpfeld: Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie - Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage, Dortmund 2000

Band 116: Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff: Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft, Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000

Band 117: Helmut Martens: Forschung, Forschungstransfer und Beratung. Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000

Band 118: Wilfried Kruse, Birgit Mütterich: Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund- Eine Handlungshilfe -, Dortmund 2000

Band 119: Gertrud Kühnlein: Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung, Dortmund 2001

Band 120: Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) (Hg.): Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001

Band 121: Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH): Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern - Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000 -, Dortmund 2001

Band 122: Ellen Hilf, Christine Fromm: Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels, Dortmund 2000

Band 123: Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz: Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette, Dortmund 2001

Band 124: Detlef Ilskensmeier: Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe, Dortmund 2001

Band 125: Stefan Meier: Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen, Dortmund 2002

Band 126: Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber: Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement, Dortmund 2002

**zu beziehen über:**

Sozialforschungsstelle Dortmund

Ingrid Goertz

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: 5,00 € (plus Porto/Verpackung)

**zu beziehen über:**

Sozialforschungsstelle Dortmund

Ingrid Goertz

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: 5,00 € (plus Porto/Verpackung)

Band 127: Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.): Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung, Dortmund 2002

Band 128: Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.): Arbeiten in der New Economy, Dortmund 2002

Band 129: Marion Wulf: Mentoring - Eine Anleitung zum Doing, Dortmund 2002

Band 130: Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein: Berufliche Bildung: Horizont 2010 - Ergebnisse aus NRW, Dortmund 2003

Band 131: Birgit Klein, Gertrud Kühnlein: Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003

Band 132: Dr. Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech: Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel, Dortmund 2003

Band 133: Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy: Report on the Policy Conference, Developments in European Services, Implications for Work, Skills and Gender Equality, Nov. 23rd 2001, Centre Borschette, Brussels, Dortmund 2003

Band 134: Abschlusstagung des EU-Projektes „Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels - Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin, Dortmund 2003

Band 135: Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess: organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen, Dokumentation des Workshops am 14. März 2003 in Düsseldorf, Dortmund 2003

Band 136: Daniel Tech: Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung, Zum Organisationswandel einer Institution der industriellen Beziehungen, Dortmund 2003

Band 137: Helmut Martens: Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy, Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, Dortmund 2003

Band 138: Richard Croucher, Wilfried Kruse, Helmut Martens, Ingo Singe, Daniel Tech: International Trade Union Co-Operation - Experience and Research Issues Workshop Documents – Transnationale Gewerkschaftskooperationen - Erfahrungen und Forschungsfragen Workshop-Dokumentation, Dortmund 2003

Band 139: Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels: Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Jugendliche mit Berufsstartschwierigkeiten Wirksame Unterstützung vor Ort? Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2003

Band 140: PragMaGus: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit in kleinen Unternehmen. Dokumentation der PragMaGus-Tagung: „Qualität der Arbeit in Kleinbetrieben - ein

Verbundmodell in der Region Dortmund stellt sich vor“ am 05.06.2003 in der IHK zu Dortmund, Dortmund 2003

Band 141: Michael Niehaus: Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs. Materialien zur Begriffsgeschichte unter Berücksichtigung des klassischen griechischen Philosophie, Dortmund 2004

Band 142: Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels: 2. Dortmunder Forschungstag Berufliche Bildung NRW: Evaluation der Qualität Berufsbildender Schulen. Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2004

Band 143: Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp: Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT bzw. Multimediabranche. Dortmund 2004

Band 144: Nils J. Nolting: Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor. Eine Fallstudie in der Systemgastronomie, Dortmund 2004

Band 145: Gerd Möll, Ellen Hilf: Auf der Suche nach der flexiblen Zeit. Abschlussbericht für das Modellprojekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel“. Dortmund 2004

Band 146: Martina Stackelbeck (Hg.): Gefälligst zur Kenntnisnahme! HARTZ IV – wie die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sich im östlichen Ruhrgebiet auswirkt. Dortmund 2004

Band 147: Helmut Martens: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb (PragMaGuS), Abschlussbericht zur Evaluation des Modellvorhabens, Dortmund 2005

Band 148: Klaus Kock, Edelgard Kutzner: Betriebsklima, Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens, Dortmund 2006

Band 149: Melanie Mörchen: Praktikum als prekäre Beschäftigung – Ausbeutung oder Chance zur Integration? Dortmund 2006

Band 150: Marcel Braun, Michael Schwarz: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 2006

**zu beziehen über:**

Sozialforschungsstelle Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: 5,00 € (plus Porto/Verpackung)