

# CSR-Bericht 2016

Beratung und Weiterbildung verantwortungsbewusst  
und nachhaltig gestalten

Unternehmensgruppe  
Dr. Mußmann & Partner,  
Personal- und Organisationsentwicklung

konform zur ISO 26.000



# Inhalt

■	Intro	1
■	Unser Unternehmen in Gesellschaft, Markt und Umwelt	2
■	Wir stehen zu unserer Verantwortung	3
■	Was uns wichtig ist	4
■	Strategie und Organisationsführung	5
■	Recht, Gesetz und Menschenrechte	6
■	Arbeitspraktiken	7
■	Umwelt	8
■	Betriebs- und Geschäftspraktiken	9
■	Konsumenten Anliegen	10
■	Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft	12
■	CSR verankern	14

# Intro

Als Wirtschaftsunternehmen sind wir Teil der Gesellschaft und der Umwelt. Wir bekennen uns zu nachhaltigem Wirtschaften und zu Corporate Social Responsibility (CSR), der Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Unternehmensverantwortung.

Mit diesem CSR-Bericht möchten wir offen legen, wie wir uns unserer unternehmerischen Verantwortung stellen. Er richtet sich an alle Personen und Anspruchsgruppen, die von der Arbeit unseres Unternehmens beeinflusst werden, die Einfluss auf uns haben und die sich für unsere ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen interessieren: Unsere Kunden, Klienten, Seminarteilnehmende, Geschäftspartner, Lieferanten, Beschäftigte, Honorarkräfte sowie Behörden, Verbände, Nichtregierungsorganisationen und die interessierte Öffentlichkeit.

Unsere Unternehmensstrategie und unsere Organisationsführung haben wir systematisch an sozialer und ökologischer Verantwortung ausgerichtet. Hierzu haben wir uns an der 2010/11 verabschiedete internationale CSR-Norm ISO 26.000 orientiert. Es ging uns dabei sowohl um die Systematisierung unserer CSR-Aktivitäten als auch die Vergleichsmöglichkeit zur CSR-Berichten gleichrangiger Organisationen. Wir haben unsere CSR-Grundsätze diskutiert, weiter entwickelt und in unsere Prozesse integriert.

Der vorliegende CSR-Bericht beschreibt die Ergebnisse dieses Prozesses. Nach der Vorstellung unseres Unternehmens folgt zunächst eine Beschreibung unserer Einbindung in Gesellschaft, Markt und Umwelt. Im Anschluss stellen wir unsere Position zur Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung dar, und beschreiben dann, wie wir unsere konkreten Aktivitäten in den einzelnen durch die ISO 26.000 vorgegebenen Kernthemen und Handlungsfeldern umsetzen. Abschließend zeigen wir auf, mit welchen Prozessen und Instrumentarien wir CSR in unserem Unternehmen umsetzen und kontinuierlich weiter entwickeln. Unser CSR-Bericht wurde in einem internen Prozess durch die Angehörigen der Partnerschaftsgesellschaft, durch Beschäftigte und externe Partnerinnen und Partner, durch Kunden sowie durch weitere Stagholder geprüft; eine Prüfung durch eine Zertifizierungsstelle erfolgte nicht.

Dieser CSR-Bericht liegt auf unserer Homepage unter dem Button „Unser Engagement“ zum Download bereit: [www.mussmann-partner.net](http://www.mussmann-partner.net)



# Unser Unternehmen in Gesellschaft, Markt und Umwelt

## Dr. Mußmann & Partner, Personal- und Organisationsentwicklung

Unser Unternehmen ist eine eingetragene Partnerschaftsgesellschaft nach Partnerschaftsgesetz (PartGG). Die Geschäftsführung liegt bei Dr. Olaf Mußmann. Es handelt sich um eine selbständige Gesellschaft ohne Konzernzugehörigkeit. Der Firmensitz ist in Hannover.

Als erfahrener und zuverlässiger Anbieter von Beratungsleistungen und Weiterbildungen unterstützen wir unsere Kunden aus der Wirtschaft und aus öffentlichen Verwaltungen bei der Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität.

Zu unseren Kunden zählen Wirtschaftsunternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Wir sind für produzierende Unternehmen ebenso tätig, wie für Unternehmen des Versicherungs- und Finanzbereichs, des Gesundheitssektors sowie für Betriebe aus Handel und Dienstleistung. Öffentliche Verwaltungen aller Ebenen (Kommunen, Länder, Bund) unterstützen wir ebenso wie spezialisierte Fachbehörden. Hochschulen sowie andere wissenschaftliche und gemeinnützige Organisationen zählen zu unseren Kunden, und wir unterstützen Menschen mit persönlichen Entwicklungszielen mit Coachings und Trainings.



## Unternehmensbereiche

Unsere Gesellschaft haben wir in folgende Unternehmensbereiche aufgliedert:



### Weiterbildung & Unternehmensberatung

[www.mussmann-partner.net](http://www.mussmann-partner.net)

Betriebliche Weiterbildung und Seminare für Fach- und Führungskräfte sowie Change Management und Kulturwandel.



### Agentur für Qualitätsmanagement

[www.qm-9001-2015.de](http://www.qm-9001-2015.de)

Einführung und Pflege von ISO 9001 und EFQM: QM-Handbuch, Analyse von Geschäftsprozessen, Audit-Begleitung.



### Agentur für Befragungen

[www.mp-befragung-evaluation.de](http://www.mp-befragung-evaluation.de)

Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen, Stakeholderbefragungen, Bürgerbefragungen, Projekt-Evaluationen.



### Agentur für betriebliche Gesundheit

[www.mp-bgm-bem-gesundheit.de](http://www.mp-bgm-bem-gesundheit.de)

Analyse betrieblicher Gesundheit, betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement (BGM / BEM).



### coaching different

[www.coaching-different.de](http://www.coaching-different.de)

Business Coaching, Coaching für Führungskräfte, Change-Coaching, Team-Coaching, Teamentwicklung.



# Wir stehen zu unserer Verantwortung

## Unsere Grundsätze

Als Personal- und Organisationsentwickler liegt unser Kerngeschäft in der Gestaltung von Veränderungs- und Wandlungsprozessen in der Arbeitswelt und der Gesellschaft. Dies zu reflektieren und unser Handeln, unsere Angebote und unsere Interventionen verantwortungsbewusst auszurichten ist uns daher ein besonderes Anliegen.

Wir sind in einem Markt tätig, der bei hoher Nachfrage von einem starkem Wettbewerb und einer intensiven Wandlungsdynamik geprägt ist. Der demografische Wandel verändert das Verhältnis von Unternehmen und Organisationen zu ihren Beschäftigten, zu ihren Kunden und zu anderen Anspruchsgruppen spürbar. Zugleich ließen der Wertewandel der vergangenen Jahre, die Finanzkrise, umweltpolitische Veränderungen und eine wachsende soziale Drift und Ungleichheit einen neuen Bedarf an traditionellen Werten entstehen. Dies hat auch uns und die Grundsätze unseres Handelns geprägt.

*Verantwortung:* Wir möchten als Unternehmen und auch persönlich der Notwendigkeit zur Sicherung einer zukunftsfähigen Gesellschaft mit Lebensqualität und einer gesunden und vielfältigen Umwelt nachkommen. Daher ist es uns wichtig, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung für unsere unternehmerischen Entscheidungen und Aktivitäten zu übernehmen.

*Vertrauen:* Unternehmen, die zu ihrer Verantwortung stehen, erhalten Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Reputation, Loyalität und Akzeptanz von Kunden, Partnern, Lieferanten, Finanziers und Beschäftigten. Dies liefert die Basis für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen und Kooperationen, und hierin sehen wir einen wichtigen Erfolgsfaktor zur Sicherung der Zukunft unseres Unternehmens.

*Nachhaltigkeit:* Wir möchten etwaige negative Auswirkungen unseres Handelns minimieren und uns aktiv an der Lösungssuche zu beteiligen. Neben der Erreichung unserer ökonomischen Ziele ist es uns deshalb wichtig, auch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, zum Schutz der Umwelt und zur Entwicklung unserer Gesellschaft zu leisten. Dies ist feste Bestandteile unserer Unternehmensstrategie und unserer Unternehmenskultur.

*Stimmigkeit:* In der Übernahme sozialer und ökonomischer Verantwortung sehen wir einen wichtigen Beitrag zur Stärkung einer attraktiven Lebens- und Arbeitswelt und einen stabilisierenden Faktor für unsere Wirtschaft. Unsere Grundsätze liefern daher im Sinne des „Kategorischen Imperativs“ (Immanuel Kant) die Richtschnur unserer Geschäftstätigkeit.



# Was uns wichtig ist

## Unsere Werte

Wir halten uns an ethische Grundsätze und Werte, welche Nachhaltigkeit absichern, und die zugleich die soziale und ökologische Entwicklung unterstützen:

*Partnerschaftlichkeit* bildet die Grundlage unseres Geschäfts- und Unternehmensmodells bis hin zur Rechtsform. Innerhalb der Partnerschaftsgesellschaft bedeutet dies Kooperation und Kollegialität bei gleichzeitiger Autonomie und einem Minimum an Hierarchie. Kunden, Klienten und Seminarteilnehmende betrachten wir als Geschäftspartner, die wir bestmöglich bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen. Mit ihnen wie auch mit unseren anderen Anspruchsgruppen sprechen wir im respektvollen Miteinander: offen, ehrlich und fair auf Augenhöhe. So entsteht Vertrauen – die Grundlage erfolgreicher Partnerschaften.

*Nachhaltigkeit* heißt für uns, dass wir Verantwortung auch langfristig übernehmen. Unsere Arbeitsergebnisse gelten nicht nur für das Heute, sondern selbstverständlich auch darüber hinaus. Für uns ist nicht nur die Gegenwart wichtig, sondern wir fühlen uns auch für künftige Generationen verantwortlich. Daher beziehen wir die Folgen unseres Handelns auf die Umwelt, den Markt und die Gesellschaft in unsere Entscheidungsprozesse mit ein. Nachhaltigkeit bedeutet für uns zugleich, unsere eigene Unternehmenspolitik so aufzustellen, dass wir auch in Zukunft weiter erfolgreich am Markt agieren können.



*Verantwortung* übernehmen wir auch über gesetzliche Anforderungen hinaus. Eingegangene Verpflichtungen und berechnete Ansprüche erfüllen wir zuverlässig, und für die Folgen unserer Handlungen stehen wir in angemessener Weise ein. Wichtig ist uns auch, im Rahmen unserer Möglichkeiten dort Einfluss zu nehmen, wo wir die Notwendigkeit hierzu sehen. Wichtig ist uns dabei, negativen Auswirkungen auf Dritte zu vermeiden.

*Wertschätzung* bedeutet für uns vor allem, die Persönlichkeit anderer anzuerkennen, zu achten und zu respektieren. Wir setzen wir auf das konstruktive Miteinander. Wir nehmen die Eigenverantwortung unseres Gegenübers ernst, leisten Hilfe zur Selbsthilfe und respektieren Entscheidungen anderer. Wir achten das Recht zur Selbstbestimmung und den Datenschutz.

*Fairness* ist uns wichtig. Sowohl im internen Miteinander als auch in unserer Beratungs- und Weiterbildungsarbeit ist es uns wichtig, Beteiligte mit ihren Bedürfnissen und Ansprüchen zu würdigen. Diskriminierung akzeptieren wir nicht. Fairness bedeutet für uns auch, dass wir Unbeteiligte oder künftige Generationen nicht mit vermeidbaren Nachteilen belasten. Daher überprüfen wir die Auswirkungen unseres Handelns und richten uns gegebenenfalls neu aus.

*Verbindlichkeit* ist für uns die Voraussetzung für einen partnerschaftlichen und fairen Umgang im zwischenmenschlichen Miteinander. Unser Wort gilt. Wir kommunizieren klar und offen, wir stehen zu unseren Aussagen, wir sind verlässlich. Wir setzen auf Vertrauen und Wertschätzung in wahrheitsgetreuen Beziehungen. Vereinbarte Leistungen werden zuverlässig erbracht. Sollten Störungen eintreten, so informieren wir hierüber unverzüglich und setzen uns für die schnellstmögliche Beseitigung ein.

*Transparenz* ist für uns die Grundlage partnerschaftlicher Zusammenarbeit sowie kompetenter Meinungs- und Entscheidungsfindung. Im internen Umgang miteinander ist uns Transparenz ebenso wichtig, wie im Umgang mit unseren Kunden, Klienten und Seminarteilnehmenden oder anderen Anspruchsgruppen. Bei berechtigten Fragen unserer Stakeholder geben wir Rechenschaft darüber, wie wir Verantwortung übernehmen. Wir begründen unser Tun und stellen uns dem Dialog, denn: Transparenz ermöglicht es unseren Anspruchsgruppen, Probleme wahrzunehmen und uns Feedback zu geben, Beschwerden zu äußern und Verbesserungsvorschläge zu machen. Dies stärkt das gegenseitige Vertrauen und ermöglicht uns die Weiterentwicklung.

# Strategie und Organisationsführung

## Wir übernehmen Verantwortung

Bei der Bearbeitung der CSR-Handlungsfelder entlang der ISO 26.000 wurde deutlich, dass die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung bereits ein selbstverständlicher Teil unserer Unternehmenskultur ist. Alle Mitglieder unserer Organisation sind aufgerufen, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Zeitkontingente an entsprechenden Aktivitäten zu beteiligen. Sie engagieren sich und berichten darüber in unseren Meetings.

Die Verantwortungsübernahme haben wir in unsere Prozesse fest integriert. Bei Anfragen prüfen wir, ob Aufträge zu uns und unseren Grundsätzen passen, und wir richten unsere Beratungs- und Weiterbildungsprozesse danach aus. Wir evaluieren, ob wir unsere operativen und strategischen Ziele – darunter unsere CSR-Ziele – erreicht haben. In jährlichen internen Reviews der Partnerinnen und Partner und im Rahmen unserer Stakeholderdialoge überprüfen wir, ob unsere Verfahren entsprechend unserer Grundsätze geübt haben. Wir prüfen, ob ggf. etwas zu verändern ist, und wir klären, über welche positiven bzw. negativen Auswirkungen unseres Handelns Rechenschaft abzulegen ist.



## Ethisches Verhalten

Wir orientieren uns an unseren ethischen Prinzipien. Um sicherzustellen, dass wir dabei nicht von unserem Kurs abkommen, und um eventuelle negative Auswirkungen unseres Handelns zu vermeiden, reflektieren wir kritisch, was wir tun, wie wir es tun und welche Interventionen wir einsetzen. Wir schätzen direkte sowie indirekte Folgewirkungen ab, und wir holen hierzu systematisch Rückmeldungen etwa über unsere Evaluationsinstrumente ein.

## Rechenschaftspflicht und Transparenz

Gesellschaftliche und ökologische Verantwortung zu übernehmen bedeutet für uns auch, uns dem Dialog mit unseren Anspruchsgruppen über unser Handeln zu stellen. Mit unserem CSR-Bericht und über unsere anderen Kommunikationskanäle machen wir nach außen transparent, wie wir unserer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung gerecht werden. Wir begrüßen den Dialog mit unseren Stakeholdern und kommen berechtigten Auskunftswünschen gerne offen und aufrichtig nach.



## Wir achten die Interessen unserer Anspruchsgruppen

Unsere geschäftlichen Entscheidungen und Aktivitäten haben Einfluss auf unterschiedliche Personen und Personengruppen. Daher analysieren wir regelmäßig, welche Anspruchsgruppen durch unsere Arbeit betroffen sein können. Es ist uns wichtig, ihre Interessen zu kennen, zu achten und gegebenenfalls zu berücksichtigen. Im Dialog mit ihnen reflektieren wir, welche lokalen, regionalen oder globalen Auswirkungen unsere geschäftlichen Aktivitäten haben. Dazu fragen wir nach, halten Kontakt, gehen in Diskussionen, evaluieren und holen Rückmeldungen ein. Die Bedürfnisse unserer Anspruchsgruppen wiegen wir ab und beziehen die Ergebnisse in unsere Entscheidungsprozesse ein.

# Recht, Gesetz und Menschenrechte

Wir sind überzeugt, dass das Einhalten von Recht und Gesetz die Grundlage für soziale Gerechtigkeit und Fairness ist. An bestehende Gesetze halten wir uns. Wir erfüllen unsere Verpflichtungen, zahlen unsere Steuern und geben Behörden gegenüber offen und ehrlich Auskunft.

Die internationalen Arbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO-Kernarbeitsnormen) sowie die Menschenrechte der Internationalen Menschenrechtscharta betrachten wir für uns als bindend. Wir bemühen uns darum abzuschätzen, welche Auswirkungen unser Handeln auf andere haben könnte und prüfen dies mit Evaluationen und Feedbackgesprächen. Gegebenenfalls passen wir unsere Prioritäten und Vorgehensweise an und reagieren auf erkannte negative Auswirkungen unserer Entscheidungen und Aktivitäten.

Es ist uns ein Anliegen, nicht zur einer Verschlimmerung von Menschenrechtssituationen beizutragen. Dies gilt gerade auch dann, wenn wir in Regionen tätig sind, in denen nicht so starke Rechtssysteme wirken, wie dies im deutschen und europäischen Raum der Fall ist. Daher lassen wir gebührende Sorgfalt walten und nehmen Folgenabschätzungen vor.

Sollten wir mit unseren geschäftlichen Aktivitäten doch einmal negative Auswirkungen auf Einzelpersonen, Personengruppen oder Organisationen bewirken, so stehen den Betroffenen verschiedene Feedbackmöglichkeiten zur Verfügung. Bei internen Fällen erfolgt dies in Meetings und kollegialen Supervisionen. Kunden und anderen Externen stellen wir unsere Evaluationsinstrumente sowie ein Formular auf unserer Homepage zur Verfügung. Auf Rückmeldungen reagieren wir schnellstmöglich, und Beschwerdeführer bekommen,

wenn sie dies wünschen, ein direktes Feedback.

Meinungsfreiheit und offene Kritik zu akzeptieren ist für uns nicht alleine eine Frage der Grundrechte. Vielmehr ist beides für uns zugleich eine Grundvoraussetzung für Qualitätssicherung und Weiterentwicklung. Kritik und Konflikte sprechen wir offen an und klären sie. In Beratungsprozessen oder Weiterbildungen mit unseren Kunden und Seminarteilnehmenden ist es uns wichtig, aufkommende Kritik aufzunehmen, denn: Unserer Überzeugung nach kommen nachhaltige Veränderungen nur dann zustande, wenn Kritik geäußert werden kann und bearbeitet wird. Wir verstehen Kritik daher in erster Linie als Chance, uns weiter zu entwickeln.

Menschenrechte einzuhalten bedeutet für uns auch, Diskriminierungen zu vermeiden. Frauen und Männer behandeln wir grundsätzlich gleich. Dies gilt für den Zugang zu unserer Partnerschaftsgesellschaft ebenso wie bei Aufgabenverteilungen, Arbeitsplatzgestaltung, Schulungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Vergütungen und arbeitsvertraglichen Fragen. Bei personalpolitischen Entscheidungen zählen allein Eignung und Qualifikation. Allerdings verleugnen wir keineswegs geschlechtsspezifische Unterschiede und Bedürfnisse, und die Arbeitsplätze sind entsprechend gestaltbar. Als besonderes Potenzial unseres Unternehmens betrachten wir es, dass wir Frauen und Männer bedarfsgerecht bei Beratungsprojekten einsetzen können. Personen mit Migrationshintergrund sind mit ihren besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten bei Sprache und Kultur willkommen. Sollten wir bei Geschäftspartnern Menschenrechtsverstöße oder Diskriminierung feststellen, so wäre es für uns selbstverständlich, unseren Einfluss zur Abstellung zu prüfen und die Beziehung zu überdenken.



# Arbeitspraktiken

Wir glauben, dass Menschen dann gut zusammenarbeiten und Spitzenleistungen erbringen können, wenn ihre Arbeitsbedingungen stimmen. Wir distanzieren uns von unfairen, ausbeuterischen oder missbräuchlichen Arbeitspraktiken und lassen diese bei uns nicht zu. Wenn wir derartige Praktiken bei Geschäftspartnern bemerken, wäre dies ein Grund, die Fortführung der Geschäftsbeziehung zu überdenken.

Die Zusammenarbeit innerhalb unserer Partnerschaftsgesellschaft basiert auf kooperativem Miteinander. Wir pflegen eine Arbeitskultur der gegenseitigen Unterstützung, des Feedbacks und der kollegialen Beratung. Die Partnerinnen und Partner unserer Partnerschaftsgesellschaft tauschen sich regelmäßig aus und treffen Entscheidungen in erster Linie kooperativ. Projekte werden – je nach Personalbedarf – alleine oder gemeinsam umgesetzt. Vergütungen erfolgen entlang geschlossener Honorar- oder Projektvereinbarungen. Praktikanten erhalten Praktikantenverträge, welche Ausbildungsziele, ein Ausbildungsprogramm sowie betreuende „Ausbildungspaten“ benennen.

Wir ermöglichen allen Mitgliedern unserer Organisation die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Arbeitszeiten und Urlaubsplanungen sind flexibel und werden familiengerecht abgesprochen. Arbeiten können im Homeoffice erledigt werden, und bei Familienzeiten sorgen wir für die Aufrechterhaltung von Kontakt und Informationsfluss.



Unseren internen Dialog organisieren wir regelmäßig durch Besprechungen und Memos. Alle Mitglieder unserer Organisation haben das Recht, im Falle eines Verstoßes gegen unsere Prinzipien den entsprechenden Sachverhalt zur Sprache zu bringen. Neben der formalen Kommunikationsstruktur bestehen verschiedene informelle Möglichkeiten der Kommunikation, darunter etwa gemeinsame Aktivitäten.

Unsere berufliche Weiterbildung hat für uns einen hohen Stellenwert. Wir gehen davon aus, dass lebenslanges Lernen die persönliche Weiterentwicklung fördert und zugleich die Qualität unserer Arbeit und den Nutzen für unsere Kunden steigert. Bevorzugt setzen die Partnerinnen und Partner ihre Weiterbildung im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover um.

Zur Erhöhung der Arbeitssicherheit und zur Verbesserung der Gesundheit haben wir unsere Arbeitsplätze überprüft. Wir verfügen über ergonomische Arbeitsplätze, darunter auch höhenverstellbare Schreibtische, ergonomische Stühle und eine moderne Büro- und IT-Ausstattung. Zur betrieblichen Gesundheitsförderung trägt auch unser „After-Work-Paddeln“ mit unserem Kanadier bei.



# Umwelt

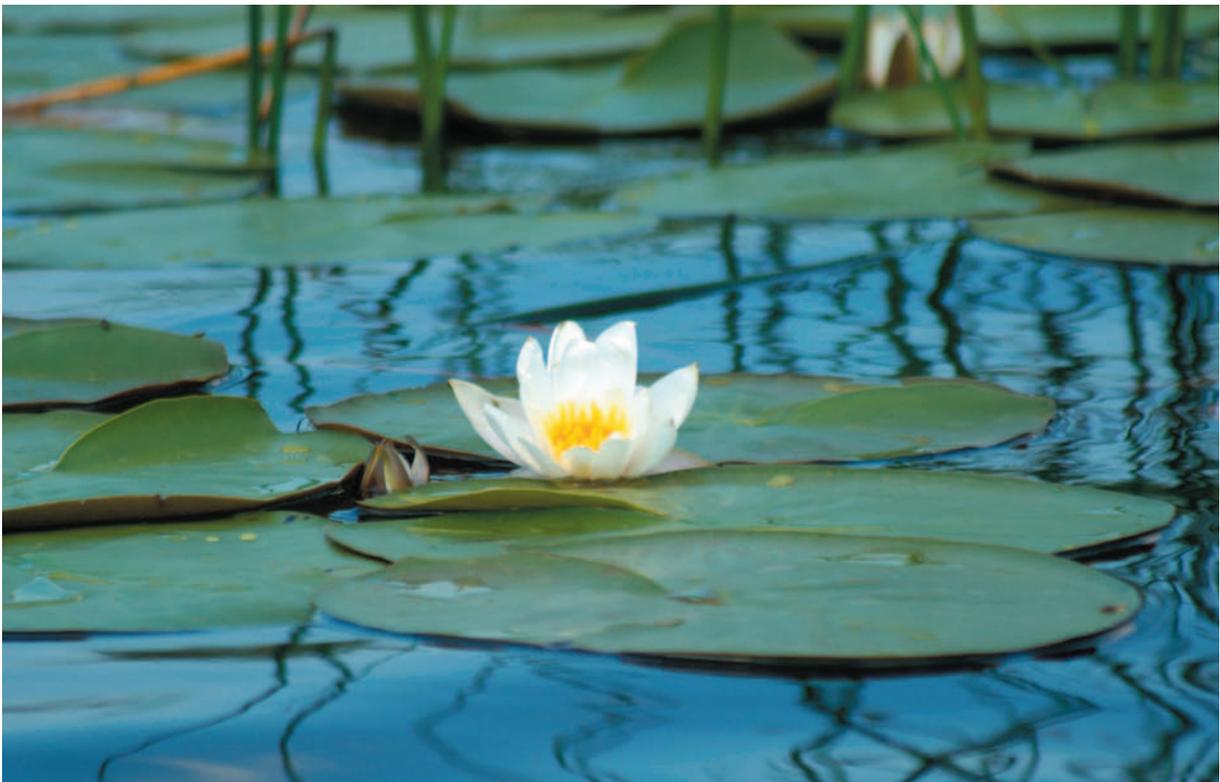
Wir möchten mit unserem unternehmerischen Handeln möglichst wenig Umweltbelastungen verursachen und unseren „CO2-Fußabdruck“ reduzieren. Wenn wir Umweltbelastungen nicht vermeiden können, bemühen wir uns darum, einen Ausgleich zu schaffen.

Als Anbieter von Beratungsleistungen und Weiterbildungen sind die von uns verursachten Umweltbelastungen eher gering. In erster Linie verursachen wir diese durch Reisetätigkeiten, durch den Betrieb unseres Büros sowie durch die Beschaffung von Investitionsgütern.

Als unser Beitrag zur Abschwächung des Klimawandels und zur Reduktion unseres CO2-Ausstoßes bevorzugen wir bei Dienstreisen, soweit möglich, die Bahn gegenüber anderen Verkehrsmitteln. Bei Reisen mit dem Auto bemühen wir uns um eine benzinsparende Fahrweise. Bei der Buchung von Flugreisen und bei der Beauftragung unserer Druckerzeugnis-

se beauftragen wir möglichst eine CO2-Kompensation, und im Einkauf berücksichtigen wir die Ökobilanzen von Anbietern und Produkten bei unseren Entscheidungen.

Wir streben eine nachhaltige Nutzung der eingesetzten Ressourcen an. Dazu setzen wir umweltverträgliche Büromaterialien und Reinigungsmittel ein, recyceln ausgediente Druckerpatronen und Handys, und wir sorgen für die umweltgerechte Entsorgung der von uns genutzten Produkte, Verpackungen und Materialien. Wir bemühen uns um das „papierarme Büro“. Dazu bevorzugen wir digitales Arbeiten sowie die elektronische Archivierung, und wir nutzen nach Möglichkeit Recyclingpapier. Heizung und Beleuchtung setzen wir energieschonend ein, und wir setzen auf „Green IT“. Bei der Beschaffung von Investitionsgütern fließt das Kriterium der Umweltverträglichkeit stets in die Kaufentscheidung ein.



# Betriebs- und Geschäftspraktiken



Fairness und Ehrlichkeit sind für uns die Grundlage tragfähiger Geschäftsbeziehungen. Mit unseren Betriebs- und Geschäftspraktiken verhalten wir uns fair.

Wir setzen keine Korruption ein, wir bestechen nicht und wir sind nicht bestechlich. Unsere Korruptionsrisiken haben wir geklärt und Vermeidungsregelungen getroffen. Die Mitglieder unserer Organisation sind aufgerufen, in Verdachtsfällen grundsätzlich das Gespräch mit den Partnerinnen und Partnern zu suchen. Unseren Kunden bieten wir Beratungen und Seminaren zur Korruptionsprävention an.

Fairness und Ehrlichkeit bedeutet für uns auch offen zu legen, in welchen sozialen und wirtschaftspolitischen Netzwerken wir aktiv sind. Hierzu zählen vor allem Unternehmensnetzwerke und Fachverbände.

Wir sind unabhängig von Dritten, objektiv und unvoreingenommen. Wir sind nicht parteiengebunden. Wir gehören keiner Sekte oder sektenähnlichen Gemeinschaft an und distanzieren uns von solchen Gemeinschaften.

Wir achten das Wettbewerbsrecht. Unsere Kunden informieren wir korrekt über unsere Leistungen und Vertragsbedingungen. Wir gehen nicht in unlauterer Weise mit Mitbewerber um.

Es ist uns wichtig, Mittäterschaft auszuschließen. Daher haben wir uns mit der EthikBank für eine Hausbank entschieden, die Kundengelder entlang ethischer Tabu- und Positivkriterien anlegt. Die EthikBank finanziert insbesondere solche Unternehmen, die sich aktiv für eine nachhaltige Wirtschaftsweise engagieren.

Um unsere Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sicher zu stellen und um Mittäterschaften zu vermeiden, üben wir Sorgfalt bei der Auswahl unsere Geschäftspartner. Wir vermeiden es, mit Kunden, Lieferanten oder andere Geschäftspartner zusammen zu arbeiten, deren Praktiken oder Produkte unseren Werten und ethischen Prinzipien widersprechen. Dies prüfen wir im Rahmen unsere Auftragsklärungen.

Wir gehen keine Geschäftsbeziehungen zu Partnern und Organisationen ein, die Menschenrechtsverletzungen begehen, die kriminell oder radikal sind. Ebenso wenig arbeiten wir für Unternehmen und Organisationen, die völkerrechtlich geächtete Waffen, atomare Anlagen oder ozonzerstörende Chemikalien herstellen, vertreiben oder nutzen, die Kinderarbeit einsetzen oder zulassen oder denen eklatante Korruptionsfälle oder Verstöße gegen die Menschenrechte nachgewiesen wurden. Die Ausnahme: Ziel unseres Auftrages ist es, die betreffende Organisation so zu verändern, das solche negativen Praktiken künftig ausgeschlossen werden.

In Hinblick auf unsere Kunden beteiligen wir uns aktiv daran, das Bewusstsein für die Grundsätze und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung zu stärken. Hierzu organisieren wir die regelmäßig stattfindende niedersächsische CSR-Kompetenzbörse, in der CSR-interessierten Unternehmen zusammenkommen. Ferner haben wir im Rahmen einer ehrenamtlichen Arbeitsgemeinschaft das von der niedersächsischen Landesförderbank NBank, von der Bundesentwicklungshilfeorganisation GIZ sowie von der Wirtschaftsvereinigung PHR getragene Niedersächsische CSR-Siegel und den CSR-Award entwickelt. Zu unserer Initiative gratulierte Bundesministerin Ursula von der Leyen den Mitgliedern der von Dr. Mußmann geleiteten CSR-Arbeitsgruppe.



Wir pflegen einen angemessenen und fairen Umgang mit unseren Lieferanten. Dies sind in erster Linie Zulieferer von Büromaterialien und Investitionsgüter. Als Anbieter von Beratungs- und Weiterbildungsleistungen setzen wir projektbezogen auch externe Honorarkräfte als Lieferanten ein. Wir vergüten fair, vereinbaren angemessene Lieferzeiten und schließen möglichst dauerhafte Verträge ab.

Eigentumsrechte Dritter achten wir. Beratungs- und Weiterbildungskonzepte werden grundsätzlich von uns selbst entwickelt. In den Fällen, in denen wir fremde Rechte nutzen, holen wir das Einverständnis der Rechteinhaber ein und leisten gegebenenfalls eine faire Entschädigung.

# Konsumenten Anliegen

Wir möchten als kompetenter und vertrauenswürdiger Geschäftspartner wahrgenommen werden, mit dem unsere Kunden, Klienten und Seminarteilnehmenden gerne langfristig zusammen arbeiten. Daher informieren wir unsere Kunden korrekt über unsere Leistungen und Angebote, Vorgehensweisen und Vertragsbedingungen. Wir machen keine irreführenden Angaben, beschreiben den Nutzen und zeigen gegebenenfalls vorhandene Risiken auf. Unsere Angebote erstellen wir entlang des Kundennutzens und auf Grundlage fairer Geschäftsbeziehungen. Wir geben realistische Leistungs-, Kosten- und Termineinschätzungen ab und bemühen uns, diese einzuhalten. Unsere Honorare richten sich nach vereinbarten Leistungen und Aufwand. Kalkulationen erstellen wir fair und transparent. Unsere Vertragsbedingungen enthalten für beide Seiten angemessene Kündigungsmöglichkeiten. Wir sind zuverlässig und halten uns an geschlossene Verträge und Vereinbarungen.

In unserem Marketing distanzieren wir uns von unfairen Praktiken, von diskriminierenden Stereotypisierungen und von Werbeeffekten zu Lasten schutzbedürftiger Gruppen. Wenn wir in unserem Marketing auf Daten oder Zahlen verweisen, so nennen wir die Quellen.

Unsere großzügig gestalteten Schulungsräume vermitteln eine angenehme Atmosphäre der Offenheit und Transparenz. Die Räume sind sicher und entsprechen allen Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung. Allerdings würden wir gerne die Barrierefreiheit weiter verbessern. Für die inhaltliche Arbeit stehen ein großer Moderations- und Seminarraum und ein Coaching-Raum sowie weitere Arbeitsräume bereit.



Ein Palmengarten mit Lichtkuppel im Atrium sorgt für ein gesundes und positives Raumklima. Unterstützt wird dies durch die Lage unserer Räumlichkeiten am Flussbett der Leine, das „Grüne Band“ durch die Stadt Hannover. Ein sichtgeschützter Garten am Flussufer – den wir auch für Outdoor-Übungen nutzen – und Spazierpfade entlang des Flusses bieten beste Möglichkeiten zur Reflexion und Entspannung.

Mit unserer Arbeit wollen wir höchste Beratungs- und Weiterbildungsqualität zu erreichen. Deshalb setzen wir nur qualifiziertes Personal ein, das die eigene Arbeit mit Supervision und kollegialem Erfahrungsaustausch reflektiert. Wir beraten

ausschließlich in Feldern, für die wir qualifiziert und kompetent sind. Andere Anfragen lehnen wir ab oder wir empfehlen entsprechende Spezialisten aus unserem Netzwerk. Bei der Aussprache einer Empfehlung orientieren wir uns ausschließlich an sachlichen Aspekten im Sinne unserer Kunden.

In unserer Beratungs- und Bildungsarbeit, in Supervisionen und in Coachings setzen wir nur angemessenen Methoden oder Instrumentarien ein, welche die Gesundheit und Sicherheit unserer Kunden nicht gefährden. Bei Outdoor-Kursen, etwa bei Führungsseminaren auf Segelbooten, verwenden wir entsprechende Sicherheitstechnik.



Um den höchstmöglichen Nutzen für unsere Kunden zu erreichen und um nachteilige Effekte unserer Beratungs- und Bildungsarbeit auszuschließen, haben wir eine spezifische Arbeitsweise entwickelt.

- 1) *Wir arbeiten passgenau:* Um Ergebnisse zu erzielen, die für die jeweilige Organisation, Gruppe oder Person passen und nachhaltig wirken, beginnen wir unsere Arbeit mit der Analyse und Zieldefinition. Hieraus leiten wir Vorgehensweisen und Lösungen ab. Veränderung zu begleiten heißt für uns, auch auf die Stärken zu sehen und das wertzuschätzen, was verändert werden soll.
- 2) *Wir arbeiten partizipativ:* „Betroffene“ beziehen wir mit ein und machen sie zu „Beteiligten“ - oft auch unter Einbeziehung von Großgruppenverfahren. Unser unparteiliche Ansatz vermittelt Wertschätzung, wirkt Widerstand und „innerer Emigration“ entgegen und bezieht zugleich vorhandenes Wissen und Erfahrungen mit ein. Bestehende Konflikte werden bearbeitbar, Eskalationen vermieden und nachhaltige Lösungen gefunden.
- 3) *Wir arbeiten systemisch:* In unserem Arbeitsbereich sind gute Ergebnisse nach unserer Überzeugung nur dann erzielbar, wenn interne Dynamiken und vorhandene Komplexität Berücksichtigung finden. Daher arbeiten

wir systemisch. So entsteht Kommunikation, Austausch, Vernetzung und Kooperation. Hierzu nutzen wir klassische systemische Techniken, greifen aber auch auf darstellerische und psychodramatische Methoden zurück.

Bei unserer Arbeit kann es dazu kommen, dass wir bei Personen tiefergehende psychologische Strukturen oder gar Traumata berühren. Wir sind dazu ausgebildet zu erkennen, wann die Grenze zur Therapie erreicht ist. In solchen Fällen brechen wir den Prozess ab und empfehlen entsprechenden Klientinnen und Klienten zu prüfen, ob eine Therapie ein für sie gangbarer Weg ist.

Im Kundenkontakt nehmen wir zuweilen Themen wahr, über die bislang in der Organisation unserer Klienten nicht oder nur wenig gesprochen wurde: verdeckte Konflikte, empfundene Ungerechtigkeit oder negative Gruppendynamiken. In solchen Fällen bemühen wir uns um einen konstruktiven Lösungsprozess. Dazu sprechen wir falls nötig auch Unangenehmes offen an – zuweilen durchaus auch mal unbequem.

Zum nachhaltigen Konsum tragen wir mit unserem gesamten Produktportfolio bei. Wir beraten Kunden bei der Einführung von CSR-Systemen auf Grundlage der CSR-Norm „DIN ISO 26.000“, nach den Richtlinien der „Global Reporting Initiative (GRI)“ oder nach den Regelwerken für Arbeitsbedingungen „Sedex“, „BSCI“ oder „SA8000“. Wir bieten Nachhaltigkeits- und CSR-Checks sowie Stakeholderanalysen an. Wir beraten bei der Entwicklung von CSR-Strategien sowie bei der Entwicklung von Roadmaps zur organisationsweiten Einführung.



Wir unterstützen bei der Entwicklung von Führungsleitlinien und CSR-Leitbildern sowie bei der Erarbeitung von Indikatoren für das Controlling. Wir begleiten bei dem Aufbau von CSR-Reportings sowie bei der Etablierung und Stabilisierung interner CSR-Strukturen. Wir moderieren Workshops zur Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern/innen für gesellschaftliche Verantwortung, und wir führen Schulungen zu CSR-relevanten Themen wie etwa Korruptionsprävention, betriebliche Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf

und Familie, Personalführung oder Berichterstattung durch. Darüber hinaus bilden wir CSR-Koordinatoren (IHK) aus und stärken so in den Unternehmen die interne Kompetenz zur Umsetzung von CSR.

Um unsere Leistungen bedarfsgerecht optimieren zu können, überprüfen wir unsere Beratungs- und Trainings-Qualität mit Feedbacks unserer Kunden - und an den Ergebnissen lassen wir uns messen. Unser Qualitätsmanagement sichert die Güte unserer Arbeit nachhaltig ab. Rückmeldungen holen wir systematisch mit Evaluationsbögen, Kundengesprächen oder über unser Kontaktformular auf unserer Homepage ein. Positive und negative Feedbacks zu unserer Arbeit sind uns willkommen: Beschwerden nehmen wir ernst, und wir sehen darin eine Chance zur Weiterentwicklung. Auf berechnete Beschwerden reagieren wir zeitnah. Unsere Kunden- und Seminarinformationen enthalten ausführliche Hinweise zu Rücktrittsrechten und Stornierungsmöglichkeiten.



Der Datenschutz hat für uns höchste Priorität. Inhalte von Gesprächen, Seminaren, Coachings oder Beratungsprozessen werden grundsätzlich vertraulich behandelt. Aus diesem Grund präsentieren wir auch gegenüber der Öffentlichkeit keine allgemeinen Referenzlisten. Angefragte Referenzen werden nur mit Zustimmung der jeweiligen Referenzgeber weitergegeben. Wir erheben ausschließlich Daten, die wir für das Erstellen von Angeboten oder für die Durchführung unserer Leistungen benötigen. Diese werden sicher aufbewahrt und gelöscht, wenn der Erhebungszweck erfüllt ist. Die Verantwortung für den Datenschutz liegt bei der Geschäftsführung.

Es ist uns wichtig, unsere Kunden, Klienten und Seminarteilnehmende über positive und mögliche negative Effekte unserer Leistungen aufzuklären. Zugleich unterstützen wir sie in der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung. Im Konsumentendialog investieren wir Vertrauen in unsere Kunden, Klienten und Seminarteilnehmenden, denn: Vertrauen ist die Grundlage solider Vertrags- und Geschäftsbeziehungen.

# Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft



Als Wirtschaftsunternehmen verstehen wir uns als Teil einer Gesellschaft, deren Weiterentwicklung wir mit unserem Produktportfolio sowie mit ehrenamtlichem Engagement unterstützen. Um zu erkennen, wie wir dies tun können, diskutieren wir mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen. Dazu beteiligen wir uns an Arbeitskreisen und anderen Diskussionszusammenhängen.

Im globalen Kontext beteiligen wir uns in unregelmäßigen Abständen an Projekten der Entwicklungshilfe. So unterstützen wir den Ausbau des Bildungssystems von Eritrea durch Qualifizierungen von Multiplikatoren aus Schulen. In Sri Lanka beteiligten wir uns mit Workshops und Seminaren daran, das lokale Berufsschulensystem besser darauf vorzubereiten, mit Katastrophen umzugehen, und in Süd Afrika unterstützten wir mit Schulungen ein Existenzgründer-Netzwerk bei der Verbesserung des Prozess- und Qualitätsmanagements.



Multiplikatorenschulung zur Weiterentwicklung des Schulsystems von Eritrea; Universität Asmara, Eritrea

Nichtregierungsorganisationen, Verbände und Behörden sind für uns nicht alleine Kunden. Häufig sind sie auch Begleiter unserer wirtschaftlichen Tätigkeit, mit denen wir gemeinsam Instrumentarien und Interventionen entwickeln. So pflegen wir mit sozial, karitativ und ökologisch ausgerichteten Organisationen, Wirtschafts- und Branchenverbänden, Gewerkschaften und Fachbehörden den Austausch in Arbeitskreisen, auf Tagungen, über das Web 2.0 oder über andere institutionalisierte und persönliche Kontakte.

Auf nationaler Ebene arbeiten wir im Deutschen Demografie-Netzwerk ddn mit, ein bundesweiter Zusammenschluss von mittelständischen und großen Unternehmen, die Lösungen zu Fragen des demographischen Wandels suchen. Wir arbeiten im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ mit, das sich die Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Beschäftigte zum Ziel gesetzt hat. Wir beteiligen uns an Arbeitskreisen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (IN-QUA). Ziel dieser Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Stiftungen und Unternehmen ist es, sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der Interessen sowohl der Beschäftigten als auch der Unternehmen einzusetzen.

In Wirtschaftsverbänden wie dem „Institut der Norddeutschen Wirtschaft e.V.“ (INW) nehmen wir in regionalem Zusammenhang an Diskussionen um die Wirtschaft und die Arbeitswelt teil. Als Mitglied der „Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit“ engagieren wir uns für die Verbreitung und Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens und von CSR im niedersächsischen Raum.

Wir engagieren uns in verschiedenen regionalen Initiativen und Netzwerken, die sich für die Verbesserung der Arbeitswelt sowie der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einsetzen.

So liegt ein Schwerpunkt unseres regionalen Engagements in der Teilnahme am „Hannover Marktplatz“. Bei diesen alle zwei Jahre stattfindenden Engagement-Börsen geht es um den Aufbau von Projektpartnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. In diesem Rahmen moderieren wir für soziale und karitative Einrichtungen Strategieworkshops oder begleiten sie bei ihrer Teambeziehungsweise ihrer Organisationsentwicklung. Dies leisten wir für Kindertagesstätten und Schulen, Einrichtungen der Jugendhilfe und der Kirche, Selbsthilfeorganisationen im Gesundheitssektor sowie für Gruppen aus der Kulturarbeit.



Vereinbarung einer Projektpartnerschaft auf dem „Hannover Marktplatz“ im Neuen Rathaus der Landeshauptstadt Hannover mit der Kindertagesstätte Edenstrasse der AWO in Hannover.

Weiter engagieren wir uns im „Lokalen Bündnis für Familie Wedemark“. Dieser Zusammenschluss von Unternehmen, Institutionen und Privatpersonen hat sich zum Ziel gesetzt, die Situation von Familien zu verbessern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu stärken. Auch hier bringen wir

unsere Kernkompetenzen ein, etwa mit der Moderation von Workshops und Großgruppenkonferenzen oder bei der Entwicklung von Lösungen.

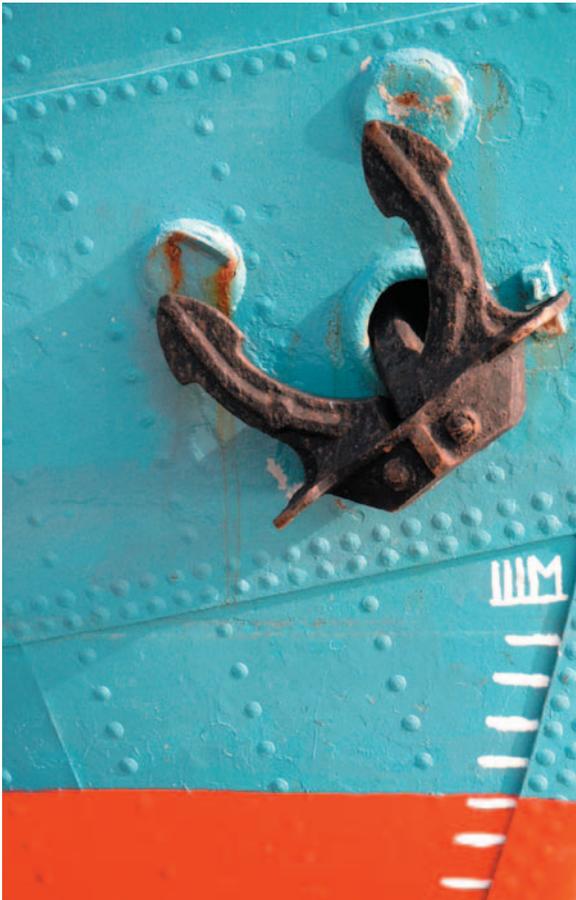
Bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung engagieren wir uns im Rahmen des Projektes „Promotion plus+“ der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover. Diese Graduiertenakademie bietet promovierenden Studentinnen und Studenten die Möglichkeit, sich auf den möglichst optimalen Einstieg in das Berufsleben vorzubereiten.

Im Rahmen unserer Möglichkeiten arbeiten wir daran, Technologien zu entwickeln und den Zugang dazu zu ermöglichen. Wir leisten dies vor allem in unseren spezifischen Kompetenzfeldern. So haben wir den Niedersächsischen CSR-Award entwickelt und stellen ihn kostenlos zur Verfügung. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement beteiligen wir uns an der Weiterentwicklung von Instrumenten wie dem Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c), und wir stellen Ressourcen zur regionalen Vernetzung der ab-c-Fachleute zur Verfügung.

Die Schaffung von Wohlstand und Einkommen unterstützen wir insbesondere durch die bevorzugte Vergabe von Aufträgen an lokale und regionale Lieferanten. Wir beteiligen uns an Initiativen, welche darauf abzielen lokale Lieferanten darin zu stärken, leistungsfähiger zu werden und so nachhaltig zur Wertschöpfungskette beizutragen. Hierzu arbeiten wir in regionalen Unternehmervereinigungen und Wirtschaftsverbänden mit.

Wir unterstützen die Förderung der Gesundheit. Dies leisten wir insbesondere mit unseren Angeboten im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung durch Analysen betrieblicher Gesundheits-Situationen sowie der Implementierung von Betrieblichem Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement. Die gesellschaftliche Sensibilisierung für Gesundheitsthemen unterstützen wir durch die Mitarbeit im Verein Gesundheitswirtschaft Hannover e.V., in der Patientenliga Atemwegserkrankungen e.V. Region Hannover, der European Federation of Allergy and Airways Diseases Patient's Association, der European Medicines Agency - Expert Committee sowie in weiteren Wirtschaftsnetzwerken.

# CSR verankern



Um CSR und Nachhaltigkeit dauerhaft in unserem Unternehmen zu verankern, haben wir uns intern auf Verhaltensweisen und Leitlinien verständigt, die sich in diesem CSR-Report widerspiegeln. Dazu haben wir CSR in unsere Hauptprozesse integriert. Unsere CSR-Grundsätze sind für uns bei Akquisitionen, Vertragsverhandlungen und Vertragsabschlüssen ebenso handlungsleitend, wie bei der Auftragsumsetzung sowie in den Bereichen Beschaffung, Investitionen und Personalwesen. Wir überprüfen regelmäßig im Rahmen unseres Qualitätsmanagements, inwieweit wir unsere CSR-Grundsätze in unseren Prozessen und in unseren Ergebnissen umsetzen. Wir prüfen, welche positiven oder ggf. auch negativen Effekte wir mit unseren Aktivitäten erzielen und was wir tun müssen, um die Wirkung zu verbessern. Mit diesem CSR-Bericht möchten wir über unsere CSR-bezogenen Aktivitäten informieren und zugleich den Dialog mit unseren Anspruchsgruppen verbessern. Hierzu verfügen wir über unterschiedliche Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit uns:

Telefon: 0511 - 165 976 02 – 0  
Mail: [info@mussmann-partner.net](mailto:info@mussmann-partner.net)  
Online: <http://mussmann-partner.net/Kontakt.htm>  
Postalisch: Dr. Mußmann & Partner, Personal- und Organisationsentwicklung,  
Königsworther Str. 23a, 30167 Hannover  
Veranstaltungen: <http://mussmann-partner.net/Aktuelles.htm>

Fotonachweis: 5: Michael Siebert / 9, 12: Fotolia / 9: JaMedia / 13: Kita Edenstraße / Umschlag vorne, Umschlag hinten, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14: M&P, Mußmann

